

54/

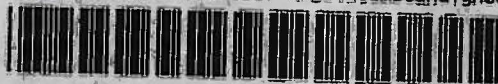
303

TSV

Verzuimbeleid voor eigen risico

**Gedragreacties van grote werkgevers op
de financiële prikkels in de Ziektewet**

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden



NIA0105562

**COLLEGE VAN TOEZICHT
SOCIALE VERZEKERINGEN**

Verzuimbeleid voor eigen risico

**Gedragreacties van grote werkgevers op
de financiële prikkels in de Ziektewet**

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van
het College van toezicht sociale verzekeringen

door

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA
in samenwerking met Bureau AS/tri
R95/10, november 1995
ISSN 1383-8733, ISBN 90-75605-03-X

Auteurs:

T.J. Veerman, AS/tri

S. Andriessen, NIA

M.K. Koster, AS/tri

College van toezicht sociale verzekeringen

Bredewater 12

Postbus 100

2700 AC Zoetermeer

Telefoon (079) 329 16 00

Telefax (079) 329 16 02

Nederlands Instituut voor
Arbeidsomstandigheden NIA
LEB Werkboek-documentatie-informatie
De Boelelaan 20, Amsterdam-Buitenveldert

ISBN-nr.

plaats

datum

26829

54-303

Voorwoord

In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de gedragsreacties van werkgevers op de nieuwe financiële prikkels binnen de ZW (premiedifferentiatie, 2/6-weken maatregel, verbod op collectieve bovenwettelijke verzekering via de ZW), alsmede in de eventueel daarmee samenhangende ontwikkelingen in het ziekteverzuim binnen de betrokken bedrijven.

De conclusies die in het rapport worden getrokken hebben betrekking op grote bedrijven.

Het onderzoek is uitgevoerd door het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA) in samenwerking met bureau AS/tri. Uitvoering vond plaats in opdracht van het College van toezicht sociale verzekeringen als rechtsopvolger van de Sociale Verzekeringsraad.

Ten behoeve van het onderzoek is een begeleidingscommissie ingesteld met de taak de wetenschappelijke kwaliteit van het onderzoek te bewaken. De commissie was als volgt samengesteld:

drs. F.G. van den Heuvel (voorzitter t/m juni 1995)

drs. J.C. Vrooman (voorzitter vanaf juli 1995)

drs. J. Vijgen (secretaris)

drs. J.J.M. Besseling

drs. R.G.P. Doeschot

drs. H.A. van den Haak

dr. H.S. Merens-Riedstra

Ik spreek mijn waardering uit voor de wijze waarop de begeleidingscommissie inhoud heeft gegeven aan haar taak.

Een bijzonder woord van dank richt ik aan de bedrijven die bereid zijn geweest aan het onderzoek mee te werken. Hun deelname heeft in hoge mate bijgedragen aan het welslagen van dit onderzoek.

mw. mr. E.J.J.E. van Leeuwen-Schut
voorzitter

Inhoudsopgave

Samenvatting	9
Leeswijzer	17
1 Inleiding	19
2 Onderzoeksopzet	23
2.1 Uitwerking vraagstelling	23
2.2 Opzet van het onderzoek: systematische vergelijking van verzekeringstypen	27
2.3 Steekproefkader, steekproef, respons/non-respons	30
2.4 Wijze van dataverzameling	35
2.5 Reikwijdte van de conclusies; ijking aan ander onderzoek	38
3 De wetgeving, bekendheid met en oordeel over de veranderingen	45
3.1 Beschrijving wetgeving	45
3.1.1 De nieuwe financiële prikkels in de ZW	46
3.1.2 Andere wetswijzigingen	49
3.1.3 Gevolgen voor de drie verzekeringstypen	52
3.2 Bekendheid met de nieuwe wetgeving	53
3.3 Oordeel over de wettelijke veranderingen	56
3.4 Bespreking	58
4 Wijzigingen in de inhoud van het verzuimbeleid binnen bedrijven	61
4.1 Mate en aard van wijzigingen 1992-1994 in het algemeen	61
4.1.1 Aantal bedrijven met wijzigingen in verzuimbeleid 1992-1994	61
4.1.2 De aard van de wijzigingen	64
4.2 Plannen tot verdere wijzigingen in 1994	76
4.3 Dertig elementen van verzuimbeleid nader bezien	78
4.4 Toelichting op specifieke elementen	89

4.5	Bespreking	94
5	Andere gedragsreacties van bedrijven	99
5.1	Aansluiting bij Arbodiensten	99
5.2	Particuliere herverzekering	101
5.3	Wijziging van verzekeringstype	103
5.4	"Doorbelasting" van verzuimkosten via arbeidsvoorwaarden	104
5.5	Risico-wering in het personeelsbeleid	107
5.6	Beïnvloeding van de curatieve sector	116
5.7	Bespreking	121
6	Motieven voor gedragsreacties	125
6.1	Motieven tot wijzigingen in verzuimbeleid	125
6.1.1	Overzicht van aangevoerde motieven	126
6.1.2	Motieven tot wijziging naar verzekeringstype	130
6.2	Nadere uitwerking van motieven	134
6.2.1	Overzicht van externe motieven	134
6.2.2	Externe motieven naar verzekeringstype	140
6.3	Zou het verzuimbeleid er zonder financiële prikkel hetzelfde uitgezien hebben?	142
6.4	Bespreking	146
7	Effecten van gewijzigd beleid	151
7.1	Ontwikkeling van het ziekteverzuim 1992-1994	151
7.1.1	Herkomst en kwaliteit der cijfers	151
7.1.2	Ontwikkeling van het verzuimpercentage	154
7.1.3	Ontwikkeling van de meldingsfrequentie	157
7.1.4	Baten van de verzuimontwikkeling 1993-1994	159
7.2	Effecten in de visie van betrokkenen zelf	161
7.2.1	Daling van het verzuim	163
7.2.2	Sfeer binnen het bedrijf	164
7.2.3	Administratieve belasting	167
7.2.4	Overige effecten	168
7.3	Bespreking	169

8	Verschillen in gedragsreacties tussen grote en kleinere bedrijven	175
8.1	Grote bedrijven: een specifieke groep	176
8.2	Verschillen tussen kleine en grotere bedrijven nader bezien	178
8.3	Aanwijzingen voor effecten van financiële prikkels in de TZ-monitor	185
8.4	Bespreking	191
9	Conclusies en bespreking	195
9.1	Financiële prikkels versus andere factoren als oorzaak van gedragswijzigingen	196
9.2	De inhoud en fasering van de gedragswijzigingen	199
9.3	Effecten van gedragsreacties	207
9.3.1	Effecten van gewijzigd verzuimbeleid	208
9.3.2	Effecten van andere gedragsreacties	210
9.4	Reacties van grote versus kleinere bedrijven	213

Bijlagen

Uitgegeven als apart document R95/10a.

Samenvatting

Doel en opzet van het onderzoek (hoofdstuk 1, 2)

Dit onderzoek betreft de gedragsreacties van grote werkgevers, en de effecten van die reacties, op de nieuwe financiële prikkels in de Ziektewet die tussen 1992 en 1994 zijn ingevoerd: de premiedifferentiatie, de 2/6-weken-maatregel en de beëindiging van bovenwettelijke ZW-verzekeringen. Gedragswijzigingen van bedrijven inzake ziekteverzuim hoeven geen reactie op de financiële prikkels te zijn: er kan immers ook sprake zijn van autonome trends of van reacties op andere wettelijke veranderingen. Om na te gaan welke gedragswijzigingen inderdaad reacties op de financiële prikkels in de Ziektewet zijn, vergelijkt dit onderzoek systematisch bedrijven van drie 'verzekeringstypen': omslagleden met een hoog ziekteverzuim, omslagleden met een laag of gemiddeld ziekteverzuim en 'Akers', dat wil zeggen bedrijven die vanouds al zelf het gehele financiële risico voor het ziekteverzuim droegen. De eersten zijn met de sterkste financiële prikkels geconfronteerd, de laatsten met geen enkele nieuwe financiële prikkel in de Ziektewet. Zij vormen in dit onderzoek de controlegroep.

Door deze opzet is het onderzoek specifiek gericht op grote bedrijven, en wel in drie uiteenlopende bedrijfstakken waar eigen-risicodracht in voldoende mate voorkomt: de metaal- en elektrotechnische industrie, het wegvervoer en het bank- en verzekeringswezen. In totaal zijn 41 bedrijven in het onderzoek betrokken. Bij hen zijn persoonlijke interviews gehouden met diverse functionarissen, en werden verzuim- en financiële gegevens over 1993 en 1994 opgevraagd. Er zijn twee interviewrondes uitgevoerd: één medio 1994 en één in de eerste helft van 1995, zodat ook gedragsreacties op de wat langere termijn konden worden vastgesteld. In totaal zijn over beide rondes samen ruim 300 interviews gehouden.

Bekendheid met en oordeel over de veranderingen in de wetgeving (hoofdstuk 3)

Na een beschrijving van de relevante wijzigingen in de wetgeving wordt nagegaan in hoeverre de nieuwe wetgeving bekend is bin-

nen bedrijven en wat men daarvan vindt. Van de financiële prikkels is de 2/6-weken-maatregel verreweg het meest bekend: de meeste geïnterviewden noemen deze spontaan. De premiedifferentiatie heeft een veel minder grote spontane bekendheid; het vervallen van de bovenwettelijke ZW-verzekering nog minder.

Van de overige wettelijke veranderingen wordt vooral verwezen naar de bonus-malusregeling. Minder vaak wordt verwezen naar de mogelijkheden tot arbeidsvoorwaardelijke prikkels en de Arbowetverplichtingen. Het oordeel over de wettelijke veranderingen is overwegend positief: men vindt het goed dat de verantwoordelijkheid voor verzuimbeleid meer bij de bedrijven zelf is gelegd. Er is echter ook kritiek. Bij een aantal omslagleden-hoog verzuim meent de bedrijfsleiding dat ook de werknemers meer financiële gevolgen zouden moeten ondervinden van het verzuim. Andere kritische kanttekeningen betreffen het gevaar van een te grote druk op werknemers om het werk te hervatten en een onzorgvuldige verzuimbegeleiding. Ook is er kritiek op de te snelle invoering van de TZ/Arbowetgeving waardoor bedrijven zich onvolgende hebben kunnen voorbereiden.

Wijzigingen in de inhoud van het verzuimbeleid binnen bedrijven (hoofdstuk 4)

Wijzigingen in het verzuimbeleid blijken het meest voor te komen bij bedrijven van het verzekeringstype 'omslagleden met hoog verzuim': zij melden vrijwel alle dat het verzuimbeleid sinds 1992 is gewijzigd. Bij de Akers zijn de minste wijzigingen; de omslagleden-laag en -midden verzuim zitten daar tussen in.

De aard van (eventuele) wijzigingen in het verzuimbeleid bij de **drie** verzekeringstypen blijkt sterke overeenkomsten te vertonen. Bij vrijwel alle bedrijven heeft de direct leidinggevende een centrale rol in het verzuimbeleid gekregen. Werknemers moeten zich rechtstreeks bij de chef ziekmelden; de taak en verantwoordelijkheid van de leidinggevende zijn vastgelegd; de chef moet contact onderhouden met zieke werknemers; er is meer informatie beschikbaar over het verzuim per afdeling; en meer algemeen wordt genoemd dat ziekteverzuim een bespreekbaar onderwerp is geworden waar dit vroeger min of meer taboe leek. Verder behelzen de wijzigingen vaak een nadere formalisering van beleid en verantwoordelijkhe-

den rondom ziekteverzuim, zowel voor de betrokken functionarissen als voor de bedrijfsarts/arbodienst. Bij alle drie de verzekeringstypen wordt verwezen naar de aansluiting bij een arbodienst. Een wijziging die minder vaak genoemd wordt is een verbetering in de verzuimregistratie.

Hoewel de aard van de wijzigingen in het verzuimbeleid dus niet wezenlijk verschilt naar verzekeringstype, zijn er toch secundaire verschillen te onderkennen. Bij omslagleden-hoog verzuim wordt vaker dan bij de andere verzekeringstypen gewag gemaakt van een algehele bewustwording en activering ten aanzien van verzuim, en is er een tendens om meer aandacht te geven aan controle en minder aan arbeidsomstandigheden.

Bij de totstandkoming van verzuimbeleid lijkt een zekere fasering te bestaan: na activering van bedrijven gaat de eerste reactie uit naar de ziekmelding, in de vorm van verhoging van de "ziekmeldingsdrempel"; in een latere fase breidt de aandacht zich uit naar begeleiding bij langer durend verzuim, en pas daarna naar preventief Arbobeleid.

De meeste wijzigingen bij omslagleden zijn tot stand gekomen in de periode 1992 tot midden 1994, met een piek rond begin 1994. Tussen midden 1994 en begin 1995 zijn daaraan nog maar weinig nieuwe wijzigingen toegevoegd. Bij de Akers is er geen duidelijke piek zichtbaar, maar is veeleer sprake van een geleidelijke verdere ontwikkeling van het beleid. Dit ondersteunt de veronderstelling dat het inderdaad de financiële prikkels zijn geweest die de omslagleden hebben aangezet tot een intensivering van het verzuimbeleid.

Andere gedragsreacties van bedrijven (hoofdstuk 5)

Naast wijziging van het interne verzuimbeleid wordt een aantal andere mogelijke gedragswijzigingen besproken. *Aansluiting bij een Arbodienst* komt bij vrijwel alle onderzochte grote bedrijven voor, ongeacht het verzekeringstype. *Particuliere herverzekering* van het verzuimrisico komt bij de onderzochte grote bedrijven vrijwel niet voor: men acht dit financieel niet interessant, vindt het niet nodig omdat het verzuim, gezien de bedrijfsomvang, een redelijk calculeerbaar risico is, en/of meent dat door herverzekering de

eigen verantwoordelijkheid van het bedrijf zou worden ontlopen. Wijziging van verzekeringstype komt bij de onderzochte bedrijven wel voor. Er is een duidelijke tendens naar *meer eigen-risicodracht*, zowel in de zin van het financiële risico (overstap van omslaglid naar Aker) als van het zelf uitvoeren van verzuimcontrole (overstap van gele naar super-Aker). Het 'doorbelasten' van de verzuimkosten via arbeidsvoorwaardelijke maatregelen komt bij de onderzochte bedrijven vooral voor in de vorm van verrekening van ziekte-dagen met ADV/vakantiedagen. Dit type reactie komt bij omslagleden-hoog verzuim iets vaker voor dan bij de andere verzekeringstypen.

Risicowering in het personeelsbeleid komt in dit onderzoek niet duidelijk naar voren; enerzijds door een tendens tot sociaal wenselijke antwoorden, anderzijds doordat functionarissen aan de top van een organisatie niet altijd zicht lijken te hebben op informele vormen van risicowering lager in de organisatie.

Het *beïnvloeden van de curatieve sector* om wachttijden te bekorten komt bij enkele bedrijven voor. Het is dan niet zozeer het bedrijf zelf dat zulke acties onderneemt, maar primair de Arbodienst c.q. de bedrijfsarts. Van de hier beschreven gedragswijzigingen is alleen het hanteren van arbeidsvoorwaardelijke maatregelen te zien als reactie op de financiële prikkels. De andere reacties komen of wel universeel voor bij alle verzekeringstypen, ofwel (vrijwel) nergens, ofwel zonder duidelijke samenhang met verzekeringstype.

Motieven voor gedragsreacties (hoofdstuk 6)

Nagegaan is in hoeverre functionarissen binnen bedrijven ook zelf refereren aan de financiële prikkels als motief voor beleidswijzigingen. De aangevoerde motieven zijn in vijf categorieën ingepast: de kosten van het ziekteverzuim, de hoogte van het ziekteverzuim, de wetgeving, mentaliteit (een veranderde kijk op het verzuim), en een restcategorie 'overige motieven'.

Wat betreft de aangevoerde motieven blijkt er een duidelijk onderscheid te zijn tussen de Akers en de omslagleden. De Akers, die toch al minder wijzigingen in het verzuimbeleid melden, motiveren deze wijzigingen veel minder vaak dan de omslagleden met verwijzing naar de wetgeving en naar de kosten van verzuim, en vaker

met de meer algemene mentaliteitsverandering rond het ziekteverzuim. De omslagleden, die vaker wijzigingen in het verzuimbeleid melden (met name omslagleden-hoog verzuim), motiveren deze veelvuldiger met verwijzing naar de wetgeving en de kosten van verzuim. Zij geven vaak aan dat het verzuimbeleid er anders zou hebben uitgezien als de 2/6-weken maatregel en de premiedifferentiatie er niet waren geweest. Kleine verschillen bestaan verder tussen de omslagleden uit de hoge en uit de lage/midden-premieklasse. De omslagleden-hoog verzuim verwijzen wat vaker naar specifieke financiële ziektewet-aspecten (6-weken-maatregel, premiedifferentiatie) terwijl de omslagleden-laag en middenklasse wat frequenter verwijzen naar aspecten van de Arbowet.

Effecten van gewijzigd beleid (hoofdstuk 7)

In de onderzochte groep bedrijven is het verzuimpercentage in 1994 gedaald ten opzichte van beide voorafgaande jaren; hetzelfde geldt voor de meldingsfrequentie, althans bij de bedrijven die daarover cijfers over alle drie jaren konden noemen. Geconstateerd wordt dat de daling 1992-1994 het zuiverste beeld geeft van de trendmatige ontwikkeling. Het verzuimpercentage blijkt het sterkst gedaald onder de onderzochte omslagleden-hoog verzuim en het minst onder de onderzochte Akers. Ook onder Akers echter is sprake van een verzuimdaling. Deze ontwikkeling komt overeen met hetgeen in ander onderzoek is gevonden.

Ook door bedrijven zelf wordt een daling van het verzuim als belangrijkste effect van gewijzigd verzuimbeleid genoemd. Overeenkomstig de feitelijke verzuimcijfers wordt ook door de geïnterviewden die daling het meest frequent genoemd bij de omslagleden, en dan met name bij de omslagleden-hoog verzuim. Een ander, minder vaak genoemd effect is een verandering van de sfeer binnen het bedrijf (meestal een verbetering, soms ook verslechtering). Ook dit effect is het meest genoemd bij de omslagleden-hoog verzuim. Tenslotte wordt ook een toename van de administratieve belasting enkele malen genoemd als effect van het gewijzigde verzuimbeleid, met name weer door de omslagleden-hoog verzuim.

Verschillen in gedragsreacties tussen grote en kleinere bedrijven (hoofdstuk 8)

Er bestaan duidelijke verschillen in de gedragsreacties op de financiële prikkels tussen grote en kleine bedrijven. Het onderhavige onderzoek, verricht onder uitsluitend grote bedrijven, geeft geen afspiegeling van het totale Nederlandse bedrijfsleven, aangezien met name kleine bedrijven (tot ca. 50 werknemers) veelal anders hebben gereageerd dan grote. Kleine bedrijven zijn minder op de hoogte van de wetswijzigingen en hebben minder wijzigingen in het verzuimbeleid doorgevoerd; waar hun beleid is veranderd, betreft het relatief vaak drempelverhogende maatregelen. Ook neveneffecten als herverzekering en een versterkte (informele) risicoselectie komen onder kleinere bedrijven relatief vaker voor. Wel aannemelijk is, dat dit onderzoek onder de grootste bedrijven ook een goede indicatie vormt voor reacties van middelgrote bedrijven, vanaf ca. 50 werknemers. Deze grotere bedrijven samen omvatten de meerderheid van de werknemerspopulatie in Nederland.

Ook ander onderzoek wijst op een samenhang tussen de ingevoerde financiële prikkels en de recente gedragswijzigingen van werkgevers. Zo blijkt dat werkgevers die onder het eigen risico van zes weken vallen, sterkere gedragsreacties vertonen dan werkgevers met twee weken eigen risico. Verder zijn de gedragsreacties sterker naarmate het verzuim in 1993 hoger was, en daarmee de financiële gevolgen van TZ groter waren. Ten slotte wordt ook in ander onderzoek verschil gevonden tussen omslagleden en Akers: omslagleden gaan vaker anders om met het verzuim dan voor 1994, en schrijven die gedragswijziging zelf vaker toe aan de wet TZ. Ook wordt het beeld bevestigd dat de gedragsreacties van omslagleden in eerste instantie geconcentreerd zijn op "drempelverhoging" (spoedcontrole, arbeidsvoorwaardelijke prikkels), terwijl bij de Akers wat meer aandacht lijkt te bestaan voor preventief Arbobeleid. Wat betreft risicowering: voor zover risicowarend personeelsbeleid bij de grotere bedrijven is toegenomen, is dat bij de omslagleden slechts fractioneel sterker het geval dan bij Akers. De toename van risicowering kan bij grotere bedrijven kennelijk niet geheel op conto van de financiële prikkels in de ZW worden geschreven.

Conclusies en bespreking (hoofdstuk 9)

De financiële prikkels in de Ziektewet blijken inderdaad tot gedragsreacties te hebben geleid, waarbij de groep bedrijven die de sterkste financiële prikkel heeft ervaren (de omslagleden in de hoge premieklasse) de sterkste gedragswijzigingen vertoont. Het blijkt dat de financiële prikkels vooral doorwerken in het bedrijfsbeleid ten gevolge van het duidelijke besef dat verzuim geld kost. Het effect wordt niet zozeer bereikt door een zuiver bedrijfs-economische calculatie. Behalve de financiële prikkels zijn er ook andere oorzaken voor de wijzigingen in het verzuimbeleid, waaronder de veranderde controle/begeleiding in de eerste 2/6-weken, de wijziging van de Arbowet en de strengere keuringscriteria voor de WAO waardoor er meer inspanning wordt verricht om nog tijdens het Ziektewetjaar tot hervatting te komen. Daarnaast bestaat er een uitstralingseffect dat ook invloed heeft op bedrijven die geen directe financiële prikkels hebben ervaren. Wijzigingen in het verzuimbeleid deden zich het meest frequent voor bij de omslagleden-hoog verzuim en het minst bij de Akers. De inhoud van de gedragswijzigingen is echter voor alle verzekeringstypen in grote lijnen dezelfde.

Het gewijzigde verzuimbeleid heeft verschillende effecten. Belangrijkste daarvan is een daling van het verzuimpercentage bij alle drie verzekeringstypen. Deze daling van het ziekteverzuim is het sterkst onder de omslagleden-hoog verzuim en het geringst onder de Akers. Andere effecten van wijzigingen in het verzuimbeleid zijn een verandering in de sfeer op het werk (zowel verbetering als verslechtering), een grote bespreekbaarheid van ziekteverzuim en een veranderde stijl van leidinggeven.

Bovenstaande conclusies hebben uitsluitend betrekking op grote bedrijven. Kleine bedrijven (in elk geval die tot ca. 50 werknemers) vertonen andere gedragsreacties op de financiële prikkels dan grote.

Leeswijzer

Citaten

In verschillende hoofdstukken worden citaten weergegeven uit de interview-verslagen. Deze verslagen zijn aan de hand van bandopnamen uitgewerkt en geven een gedetailleerde, maar niet noodzakelijkerwijs letterlijke weergave van de interviews. De citaten geven dan ook de strekking, maar niet altijd de letterlijke bewoording van uitspraken weer.

Notatie

Een aantal malen wordt een korte notatie gebruikt om aantallen respondenten weer te geven, wanneer die aantallen te klein zijn om ze zinvol als een percentage weer te geven. Een notatie als "4/15 respondenten antwoordden positief" moet gelezen worden als: vier van de 15 respondenten aan wie deze vraag gesteld is, antwoordden positief

Afkortingen en begrippen

De volgende afkortingen en begrippen worden in het rapport gebruikt.

AAW	Algemene Arbeidsongeschiktheidswet
Akers	Afdelingskassen en Eigen-Risicodragers
Arbowet	Arbeidsomstandighedenwet
BGD	Bedrijfsgezondheidsdienst
BGZ	Bedrijfsgezondheidszorg
BMS	Bonus/malus-systeem
BV	Bedrijfsvereniging
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
FBV	Federatie van Bedrijfsverenigingen
FTE	Full-time equivalent
GAK	Gemeenschappelijk Administratiekantoor
GMD	Gemeenschappelijke Medische Dienst

I-SZW	Inspectiedienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid
OR	Ondernemingsraad
PAGO	Periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek
P&O	Personeel en Organisatie
PZ	Personeelszaken
SMT	Sociaal Medisch Team
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TAV	Wet Terugdringing Arbeidsongeschiktheidsvolume
TBA	Wet Terugdringing Beroep op de Arbeidsongeschiktheidsregelingen
TZ	Wet terugdringing ziekteverzuim
TZ-monitor	De TZ-monitor is een telefonische enquête onder een steekproef van bedrijven in alle grootteklassen.
VG	verzekeringsgeneeskundige
VGW	Veiligheid, Gezondheid, Welzijn
WAO	Wet op de Arbeidsongeschiktheidsverzekering
ZRS	Ziekteverzuim Registratie-Systeem
ZW	Ziektewet

1 Inleiding

In de nieuwe wetgeving ten aanzien van ziekteverzuim (met name TAV, TZ/Arbo) die sinds 1992 is ingevoerd nemen de financiële prikkels jegens werkgevers een belangrijke plaats in. Het beleid gaat uit van de veronderstelling dat, indien een groter deel van de kosten van ziekteverzuim direct aan werkgevers wordt "doorberekend", zij daarmee sterker dan voorheen gestimuleerd worden om zich op bedrijfsniveau actief in te zetten voor voorkoming en beperking van ziekteverzuim. Bedrijfseconomisch gezien zullen hierdoor investeringen in verzuimbeleid voor bedrijven eerder rendabel zijn dan onder het oude Ziektewet-regime. De belangrijkste generieke financiële prikkels die daartoe in het Ziektewet-traject zijn of worden ingezet, zijn de premiedifferentiatie Ziektewet (reeds ingegaan per 1993) en de plicht tot gedeeltelijke loondoorbetaling tijdens de eerste 2/6 weken van elk verzuimgeval (de zogenaamde 2/6-weeken maatregel, in werking vanaf 1994), waarbij de mogelijkheid tot collectieve bovenwettelijke herverzekering wettelijk geblokkeerd is. De betreffende wetgeving wordt meer uitgebreid beschreven in paragraaf 3.1.

Naast financiële prikkels richting werkgevers bevatten de in 1993 en 1994 ingevoerde maatregelen ook andersoortige elementen. Behalve werkgevers worden ook werknemers nadrukkelijker met mogelijke financiële gevolgen geconfronteerd, althans de wet opent daartoe de mogelijkheid (bijvoorbeeld invoering wachtdagen, mogelijke verrekening van ziektedagen met vakantiedagen). Ook is in de sfeer van verzuimbegeleiding en uitvoeringswijze van de Ziektewet het nodige veranderd. Niettemin zijn de financiële prikkels voor werkgevers een zeer centraal element in het pakket maatregelen. Alleen al de 2/6-weeken maatregel impliceert dat voor ruim 50% van de vroegere uitkeringsdagen Ziektewet, en voor ca. 90% van de ziektegevallen, geen Ziektewet-uitkering meer wordt verstrekt en de kosten dus voor rekening van de werkgever zijn.

In het najaar van 1995 zal het parlement zich naar verwachting buigen over plannen tot een verdere privatisering van de Ziektewet. De plannen bevatten een loondoorbetalingsplicht voor de werkgever tot 70% van het loon voor de gehele Ziektewetjaar.

Cruciale vragen bij de reeds ingevoerde en nog voorgenomen privatisering zijn (a) in hoeverre de financiële prikkels hebben geleid tot gedragsreacties van werkgevers (en zo ja, welke) ter vermindering van verzuim, en (b) in hoeverre die gedragsreacties leiden tot de beoogde vermindering van het verzuim (en eventueel tot andere, niet direct beoogde effecten).

Begin 1994 heeft de rechtsvoorganger van het huidige College van toezicht sociale verzekeringen (Ctsv) aan het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA), in samenwerking met bureau AS/*tri*, opdracht gegeven tot een onderzoek met als doelstelling inzicht te verkrijgen in de precieze vormen - aard zowel als omvang - van de gedragsreacties van werkgevers op de financiële prikkels, alsmede in de daarmee eventueel samenhangende ontwikkelingen in het ziekteverzuim binnen de betrokken bedrijven.

De in dit onderzoek gevolgde systematiek is die van vergelijking tussen drie groepen bedrijven, die in verschillende mate zijn geraakt door de ingevoerde financiële prikkels: omslagleden ZW die begin 1994 waren ingedeeld in de hoogste premieklasse, omslagleden in de laagste en middenklasse, en eigen-risicodragers (Akers). Deze drie groepen worden in dit rapport aangeduid als drie "verzekeringstypen". De Akers fungeren daarbij als controlegroep, aangezien zij niet werden geraakt door de nieuwe financiële prikkels in de Ziektewet.

De gekozen opzet brengt mee dat alleen grote bedrijven in het onderzoek zijn betrokken. Inmiddels is uit ander onderzoek duidelijk geworden dat de gedragsreacties op de wijzigingen in de Ziektewet sterk samenhangen met de bedrijfsgrootte. Daarom zij benadrukt dat dit rapport specifiek betrekking heeft op de reacties van grote bedrijven, hetgeen wij ook in de titel hebben uitgedrukt.

Dit onderzoek is niet het eerste waarin de verzekeringsvorm, respectievelijk het verschil tussen omslagleden en Akers, centraal staat, maar wel het eerste sinds lange tijd. In 1983 verscheen een studie waarin onder meer werd geconstateerd dat het ziekteverzuim bij omslagleden gemiddeld hoger is dan bij Akers (NIPG/TNO, 1983). Binnen de groep Akers vielen daarbij de "rode Akers" - verzuimcontrole de eerste 10 weken door het bedrijf zelf, daarna con-

trole/begeleiding door bedrijfsvereniging respectievelijk GAK - op door een relatief nog lager verzuimvolume (en een lagere WAO-intrede). De bedoelde studie lijkt inmiddels gedateerd en kan nauwelijks meer als referentiemateriaal dienen voor het onderhavige onderzoek; niettemin kan herlezing ervan worden aanbevolen nu wijzigingen in zowel verzekerings- als controle/begeleidingsvorm in de ZW aan de orde van de dag zijn.

Dit rapport kent de volgende opzet:

In hoofdstuk twee worden de vraagstelling en de onderzoeksopzet beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de steekproeftrekking, de dataverzameling en de gehanteerde instrumenten.

Hoofdstuk drie geeft een overzicht van de nieuwe wetgeving op het gebied van ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden. Vervolgens wordt beschreven in hoeverre de nieuwe wetgeving bekend is bij de geïnterviewde functionarissen en wat hun mening over de wettelijke veranderingen is.

In de hoofdstukken vier en vijf wordt ingegaan op de gedragswijzigingen met betrekking tot ziekteverzuim binnen bedrijven. Hoofdstuk vier beschrijft de wijzigingen in de inhoud van het verzuimbeleid in eigenlijke zin en hoofdstuk vijf gaat in op overige wijzigingen.

Hoofdstuk zes geeft een overzicht van de motieven die geïnterviewden aangeven voor de wijzigingen in het verzuimbeleid.

In hoofdstuk zeven wordt ingegaan op de effecten van wijzigingen in het verzuimbeleid, zowel objectieve effecten als daling van het ziekteverzuim als meer subjectieve effecten.

Hoofdstuk acht beschrijft in hoeverre de gedragsreacties van grote bedrijven, die in dit onderzoek zijn onderzocht, blijkens ander onderzoek afwijken van de reacties van kleinere bedrijven.

In hoofdstuk negen tenslotte worden de conclusies van het onderzoek geformuleerd en besproken.

2 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt allereerst de vraagstelling nader uitgewerkt, waarna de onderzoeksopzet beschreven wordt. Vervolgens geven we aan hoe de steekproeftrekking verricht is, hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden en met welke instrumenten. Daarbij wordt ook aangegeven welke reikwijdte verbonden kan worden aan de conclusies die voortvloeien uit de gevolgde opzet.

2.1 Uitwerking vraagstelling

Onder de vele wijzigingen in de Ziektewet die sinds 1992 zijn doorgevoerd, nemen financiële prikkels voor werkgevers een belangrijke plaats in. Een evaluatie van het effect van die prikkels is daarom van belang, zeker gezien de voornemens om de Ziektewet verder te privatiseren. Naast nieuwe financiële prikkels zijn er echter ook andere ingrijpende wijzigingen in de Ziektewet (en in aanpalende wetten, met name WAO/AAW en Arbowet) aangebracht. De bedoeling van dit onderzoek is, effecten van de financiële prikkels zo duidelijk mogelijk te onderscheiden van die andere wijzigingen. De vraagstelling die in dit rapport centraal staat is dan ook de volgende:

- a. In hoeverre hebben de sinds 1992 ingevoerde financiële prikkels in de ZW, los van andere wetswijzigingen en van algemeen-maatschappelijke, branche- en bedrijfsfactoren, geleid tot gedragsveranderingen van bedrijven?*
- b. Wat is de inhoud van deze gedragsveranderingen (zowel formele als informele)? In hoeverre bestaan zij uit verandering van het verzuimbeleid binnen het bedrijf respectievelijk uit andersoortige gedragsveranderingen?*
- c. Welke effecten (beoogde en eventuele niet-beoogde, inclusief eventuele niet gewenste) hebben deze gedragsveranderingen gehad zowel wat betreft verzuimvolume en de bedrijfsmatige kosten daarvan, als mogelijk op andere terreinen?*

De operationalisering van deze vraagstelling wordt in het navolgende besproken.

Het onderzoek is erop gericht inzicht te verkrijgen in de precieze vormen - aard zowel als omvang - van de gedragsreacties van

werkgevers op de nieuwe financiële prikkels binnen de ZW, alsmede in de eventueel daarmee samenhangende ontwikkelingen in het ziekteverzuim binnen de betrokken bedrijven.

De nieuwe financiële prikkels betreffen de volgende wijzigingen in de Ziektewet (voor een nadere toelichting daarop zie men hoofdstuk 3.1):

- *premiëdifferentiatie*, waardoor aan bedrijven met een hoger dan gemiddeld verzuim een hogere ZW-premie in rekening wordt gebracht en aan bedrijven met een lager verzuim een lagere premie (ingaaande 1993);
- *de 2/6-weken maatregel*, waardoor de bedrijfsvereniging pas na 2 respectievelijk 6 weken (werkgevers met minder respectievelijk meer dan 15 werknemers) van een verzuimgeval ziekengeld uitkeert; binnen de 2/6 weken is de werkgever verplicht om zelf tenminste 70 % van het loon door te betalen (ingaaande 1994);
- *verbod op collectieve bovenwettelijke verzekering via de ZW*, waardoor bedrijven die zich vroeger hadden verzekerd voor hogere ZW-uitkeringen dan het wettelijk uitkeringsregime van 70 % uitkering na 2 wachtdagen (tegen navenant hogere ZW-premies) uiterlijk per 1 juli 1994 terugvielen op dit wettelijk minimum.

De veronderstelling die aan de financiële wijzigingen in de ZW ten grondslag ligt is dat bedrijven, indien zij sterker dan voorheen zelf financiële gevolgen ondervinden van het ziekteverzuim binnen het bedrijf, nieuwe gedragsreacties zullen vertonen die leiden tot bepaalde effecten, waaronder een volumedaling van het ziekteverzuim. Het beleid veronderstelt dus zeer schematisch de volgende keten van elementen:

**Uitgangssituatie ---> financiële prikkels --->
gedragsreacties werkgevers ---> effecten**

Hierbij treden twee complicaties op, die evaluatie van de effecten van financiële prikkels bemoeilijken.

De eerste is dat er naast de financiële prikkels gelijktijdig enige andere wijzigingen in het Ziektewet-traject zijn ingevoerd. Met name bij de 2/6-weken maatregel en de "tweeling-wet" TZ/Arbo, ingevoerd per januari 1994, is dit het geval: er is immers niet alleen sprake van een verleggen van financiële lasten (volgens de wet

TZ), maar gekoppeld daaraan ook van het verleggen van de verantwoordelijkheid voor verzuimbegeleiding naar de werkgever, c.q. naar Arbodiensten (gewijzigde Arbowet). Ook is er sprake van wijzigingen in de WAO die mogelijk hun schaduw vooruit werpen op het Ziektewet-jaar: de (inmiddels afgeschafte) bonus/malus-regeling, wijziging in de criteria voor toegang tot de WAO, en beperking van uitkeringshoogte en -duur in de WAO. Bovendien zijn er naast wettelijke veranderingen andere maatschappelijke en bedrijfsfactoren werkzaam die gedragswijziging van werkgevers ten opzichte van verzuim kunnen stimuleren zonder dat financiële prikkels daarvan de directe oorzaak zijn.

Voorbeelden hiervan zijn:

Maatschappelijke factoren:

- andere instanties geven richtlijnen voor of stellen eisen aan het omgaan met verzuim, zoals bedrijfstakorganisaties, moederbedrijven, de bedrijfsvereniging (tot voor kort), de GMD, de arbodienst, I-SZW (de vroegere arbeidsinspectie);
- veel aandacht voor verzuim in de pers kan hebben geleid tot een andere houding van betrokkenen t.o.v. verzuim en scherpere normen;

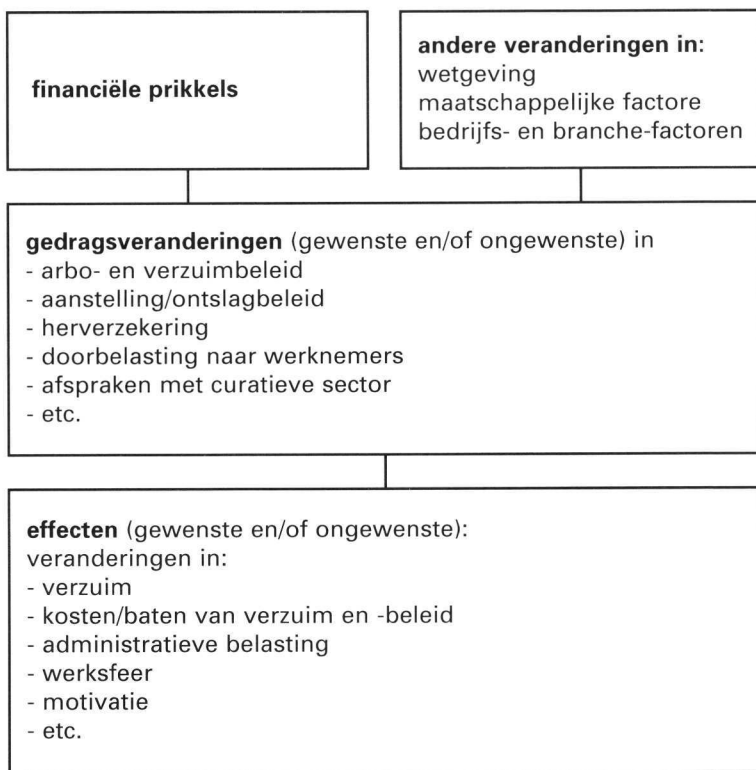
Bedrijfsfactoren:

- de bedrijfseconomische positie van het bedrijf kan de bedrijfsleiding dwingen tot maatregelen op het gebied van ziekteverzuim (onafhankelijk van wetgeving);
- een nieuwe directeur of een nieuwe personeelsfunctionaris geven vaak een impuls voor nieuw beleid;
- referentiecijfers geven vaak de notie dat het verzuim nog wel wat lager kan.

De tweede complicatie is dat naast de beoogde en gewenste gedragsreacties en effecten er ook onbeoogde, waaronder wellicht ongewenste, reacties en effecten kunnen optreden. Zo is in de parlementaire behandeling van de wijzigingen in de ZW wel de vrees geuit dat werkgevers zouden reageren door werknemers te weren bij wie zij een verhoogd verzuimrisico veronderstellen, zoals chronisch zieken en (ex-)arbeidsongeschikten (de zogenaamde risicowering of risicoselectie).

De hierboven gegeven voorstelling van de reeks van elementen kan nu meer volledig worden geschetst als volgt.

Nader toegespitst is de bedoeling van dit onderzoek dan gedetail-



leerd na te gaan welke gedragsreacties en effecten er zijn opgetreden *door toedoen van de nieuwe financiële prikkels*, los van andere wetswijzigingen en ontwikkelingen. De daartoe gekozen onderzoekszopzet wordt in de volgende paragraaf uiteengezet.

2.2 Opzet van het onderzoek: systematische vergelijking van verzekeringstypen

Voor het onderscheid tussen effecten van de *nieuwe financiële prikkels in de ZW* en andere wijzigingen/ontwikkelingen maken wij gebruik van het feit dat niet alle bedrijven zijn geraakt door die financiële prikkels. De Ziektewet kent namelijk verschillende verzekeringsvormen van bedrijven, met als hoofdvormen het omslaglidmaatschap en het zogeheten Akerschap. De nieuwe financiële prikkels raken alleen bedrijven die als omslaglid zijn verzekerd. We lichten dat hier toe.

Omslagleden zijn bedrijven die het risico van ziekte collectief bij de bedrijfsvereniging verzekerd hebben via een premie-omslagstelsel. Deze bedrijven worden geraakt door nieuwe financiële prikkels: bij hen wordt de aan de bedrijfsvereniging te betalen ziektewetpremie sinds 1 januari 1993 gedifferentieerd op basis van hun ziekterisico; zij zijn vanaf 1 januari 1994 door de 2/6-weeken maatregel verplicht de eerste weken van elk ziektegeval minimaal 70 % van het loon door te betalen; velen van hen waren voorheen via de bedrijfsvereniging verzekerd voor (een deel van) de bovenwettelijke ZW-uitkeringen. Deze bovenwettelijke ZW-verzekering is in 1994 beëindigd.

Naast het omslaglidmaatschap, dat verreweg de meeste bedrijven omvat, biedt de Ziektewet reeds sinds vele jaren aan bedrijven (onder bepaalde voorwaarden) de mogelijkheid om de betaling van ziekengeld geheel voor eigen rekening te nemen. Deze bedrijven, de *eigen-risicodragers* of in jargon de *Akers*¹⁾ geheten, ontvangen dus geen ziekengeld van de bedrijfsvereniging, maar dragen dan ook geen ZW-premie af aan die bedrijfsvereniging. Daardoor werden bedrijven die reeds in 1992 eigen-risicodrager waren, door geen van de drie nieuwe financiële prikkels in de ZW (premiëdifferentiatie, de 2/6-weeken maatregel, beëindiging van bovenwettelijke ZW-verzekeringen) geraakt. Dit maakt deze bedrijven geschikt als *controle-groep* in dit onderzoek: voor zover er

1) "Akers" staat voor: Afdelings-Kassen en Eigen Risico-dragers. Afdelingskassen zijn groepen bedrijven die gezamenlijk de kosten van het ziekengeld dragen, eigen risicodragers zijn individuele bedrijven die dit risico zelfstandig dragen. In dit onderzoek zijn van de Akers alleen de werkelijke eigen risico-dragers aan de orde, niet de (zeldzame) afdelingskassen.

gedragsreacties op de nieuwe financiële prikkels optreden, kunnen die niet bij de Akers zijn opgetreden. Wel kunnen bij Akers reacties optreden op andere veranderingen (wettelijke of andere), aangezien zij aan de meeste daarvan wel zijn blootgesteld. Juist hierdoor zijn de Akers geschikt als controlegroep voor het ontwarren van de effecten van financiële prikkels en van andere wijzigingen.

Door een vergelijking van omslagleden met Akers als controlegroep kan dus worden vastgesteld in hoeverre gedragsreacties inderdaad door de nieuwe financiële prikkels zijn gestimuleerd en niet door andere, landelijke trends. De opzet van het onderzoek bouwt daarom voort op een systematische vergelijking tussen Akers en omslagleden.

Binnen deze algemene vergelijking zijn nadere verfijningen mogelijk, met name:

- Binnen de groep omslagleden is nog nadere differentiatie naar financiële prikkels mogelijk. Immers, afhankelijk van de hoogte van het ziekteverzuim wordt een werkgever met verschillende prikkels geconfronteerd. Bij laag verzuim in de uitgangssituatie is er sprake van financieel voordeel: lage premieklasse Ziektewet en vermoedelijk ook lage kosten van loondoorbetaling over de 2/6 weken. In dat geval wordt de werkgever als het ware geprikkeld om "niets" te doen (althans geen radicale beleidswijzigingen te vertonen) anders dan hetgeen nodig is om het verzuim laag te houden. Bij hoog verzuim echter is de financiële prikkel duidelijker en scherper (hoge premieklasse Ziektewet, hoge kosten over de 2/6 weken). Vergelijking van omslagleden met een laag, gemiddeld en hoog verzuim (c.q. in de lage/midden/hoge premieklasse) kan dus leren of er verschillende gedragsreacties optreden; zou dat niet het geval blijken, dan is er kennelijk meer aan de hand dan het effect van financiële prikkels alleen. Wij hebben daarom de hoogte van de financiële prikkel (in de uitgangssituatie) eenvoudig geoperationaliseerd aan de hand van de premieklasse Ziektewet waarin het bedrijf is ingedeeld.
- Binnen de groep Akers bestaan verschillen in de uitvoeringswijze van de Ziektewet. De extremen daarin zijn de zogeheten "gele Akers", voor wie die verzuimbegeleiding en -controle tot 1994

werd verricht door de bedrijfsvereniging, en de "super-Akers" die reeds geheel zelfstandig de verzuimbegeleiding en -controle verzorgden (eventueel in samenhang met een vorm van bedrijfsgezondheidszorg). Daar tussenin bevonden zich de "rode Akers": deze voerden de verzuimbegeleiding en -controle over de eerste 10 weken ziekteverzuim zelf uit, waarna de bedrijfsvereniging het overnam.

Het onderscheid naar soort Aker is relevant omdat de "gele Akers" niet door (nieuwe) financiële prikkels in de ZW worden geraakt, maar wel te maken hebben gekregen met het nieuwe uitvoeringsregime van de gewijzigde Arbowet. Het nieuwe uitvoeringsregime heeft voor super-Akers daarentegen weinig consequenties voor wat betreft begeleiding en controle van ziekteverzuim.

Oorspronkelijk is daarom in dit onderzoek gepoogd een vergelijking te maken tussen vijf groepen met een uiteenlopende verzekeringssituatie: onder de Akers de gele Akers enerzijds en super-Akers anderzijds, en onder omslagleden die met een indeling in een lage, midden en hoge premieklasse.

Zoals in de volgende paragraaf wordt toegelicht bleek het niet mogelijk, voldoende onderling vergelijkbare bedrijven binnen elk van deze vijf typen te vinden. De systematiek die in dit rapport wordt gevolgd is een vergelijking van drie soorten bedrijven, verder aangeduid als *verzekeringstypen*:

- omslagleden in de hoge premieklasse ZW: zij worden door alle financiële prikkels het sterkst geraakt, deze prikkels werken bij hen (bij ongewijzigd verzuim) kostenverhogend, en gedragsreacties op deze prikkels mag men dus met name bij deze bedrijven verwachten;
- omslagleden in de lage en middenklasse ZW-premie: weliswaar worden zij ook door de financiële prikkels geraakt, maar bij hen zijn de betreffende wijzigingen in de ZW niet per definitie kostenverhogend;
- Akers, voor wie geen sprake is van *nieuwe* financiële prikkels.

Doordat deze drie typen systematisch variëren in de mate waarin zij met nieuwe financiële prikkels zijn geconfronteerd, is deze vergelijking adequaat voor beantwoording van de centrale vraagstelling, namelijk of de nieuwe financiële prikkels los van andere wijzi-

gingen en trends tot gedragsreacties hebben geleid.

De vergelijking brengt wel met zich dat alleen grote bedrijven in het onderzoek kunnen worden betrokken, aangezien Akers per definitie grote bedrijven zijn. Ook komen Akers niet in alle bedrijfstakken voor en kan het onderzoek dus alleen betrekking hebben op bedrijfstakken waar Akerschap bestaat.

2.3 Steekproefkader, steekproef, respons/non-respons

De vergelijking tussen omslagleden en Akers brengt mee dat het onderzoek zich slechts kan richten op een specifieke populatie van bedrijven, namelijk grote bedrijven in bepaalde bedrijfstakken. Op basis daarvan is een specifiek steekproefkader gehanteerd.

Aangezien Akers tot 1994 niet in alle bedrijfstakken resp. bedrijfsverenigingen voorkwamen, en Akers zonder uitzondering grote tot zeer grote bedrijven zijn, is het steekproefkader beperkt tot grote bedrijven, en wel in drie bedrijfstakken/bedrijfsverenigingen waar eigen-risicodracht bij voldoende aantallen bedrijven voorkomt.

Er is gekozen voor bedrijfstakken die verschillen voor wat betreft de mate van hoofd/handarbeid en gemiddeld verzuimrisico, en waar eigen-risicodracht voorkomt: de metaal- en electrotechnische industrie, het wegvervoer en het bank- en verzekeringswezen. Naar een indeling naar risico-categorieën van de Arbeidsinspectie (Integraal Beleidsplan Arbeidsomstandigheden, 1991) vertegenwoordigen deze drie bedrijfstakken drie van de vier onderscheiden risico-categorieën (opgebouwd uit verzuimrisico, WAO-toetreding, en kennis over branche en arbo-risico's). Als globale beschrijving kunnen we de bedrijfstakken typeren als een pure industriële met fysiek belastende arbeidsomstandigheden (de metaal), een fysiek belastende met weinig toezicht van leidinggevend (het vervoer) en een met gemiddeld hoog geschoold kantoorwerk. Deze drie bedrijfstakken zijn aangesloten bij drie bedrijfsverenigingen: BV10, BV21, en BV25.

Alle drie deze bedrijfsverenigingen hebben de ZW-administratie ondergebracht bij het GAK. Dit is een toevallig gevolg van de gekozen systematiek van dit onderzoek en van het steekproefkader dat daarbij aansloot, waardoor geen andere uitvoeringsorganen dan het GAK in beeld komen. Waar in dit rapport uitspraken worden

gedaan of geciteerd over "het GAK" staat dat voor "het uitvoeringsorgaan van de Ziektewet".

Per bedrijfstak, verzekeringsvorm en premieklasse is gezocht naar een zeer groot bedrijf (500+) en een minder groot bedrijf (300-500). De nagestreefde omvang van de steekproef was op deze wijze 42 bedrijven (zie tabel 2.1).

Tabel 2.1 De nagestreefde steekproef: aantal bedrijven per variabele

verzekerings- vorm	omslagleden			gele Akers		rode en super-Akers		
<i>verzuim niveau</i>	laag	midden	hoog	laag	hoog	laag	hoog	
<i>metaal</i>								14
<i>wegvervoer</i>	6	6	6	6	6	6	6	14
<i>banken</i>								14
<i>totaal</i>	18			12		12		42

Op deze wijze zou analyse kunnen plaatsvinden per bedrijfstak (drie keer 14 bedrijven), per verzekeringsvorm (18 omslagleden, 12 gele Akers en 12 super-Akers), verzuimrisico (6 laagverzuimende, 6 middelmatig verzuimende en 6 hoogverzuimende omslagleden, 6 laag- en 6 hoogverzuimende gele Akers en 6 laag- en 6 hoogverzuimende super-Akers, en bedrijfsgrootte (21 bedrijven kleiner dan 500 werknemers en 21 bedrijven vanaf 500 werknemers).

Zoals in de volgende paragraaf zal blijken, liet de weerbarstige praktijk van steekproeftrekking uiteindelijk niet een zo fraaie verdeling van de celvulling toe als in tabel 2.1 werd nagestreefd. Daardoor zijn ook de mogelijkheden tot fijnmazige analyse beperkt. Zoals in paragraaf 2.4 zal worden toegelicht, is de analyse uiteindelijk beperkt tot vergelijking van drie verzekeringstypen: omslag-

leden-hoge premieklasse, omslagleden-lage en middenklasse en Akers (gele en super), met daarbinnen een goede spreiding over drie bedrijfstakken en naar grootte (zeer groot/minder groot).

De steekproeftrekking is via het GAK verlopen, omdat het GAK de enige instantie is die inzicht heeft in de voor het design cruciale variabelen verzekeringsvorm en premieklasse/verzuimrisico. Voorafgaand aan het onderzoek hebben we overigens via verschillende belrondes langs FBV en diverse GAK-afdelingen (Medische Dienst, S&O, juridische afdeling, centrale werkgeversregistratie) moeten constateren dat ook het GAK niet altijd betrouwbaar kan vaststellen welke vorm van eigen-risicodracht (geel/rood/super) een bedrijf heeft. De vermelding in het werkgeversbestand wordt onbetrouwbaar genoemd omdat mutaties niet goed worden verwerkt. Slechts op het niveau van een individuele ziekmelding aan een GAK-district zou goed vast te stellen zijn welke vorm van eigen-risicodracht een bedrijf heeft. In de praktijk bleek dit mee te vallen: slechts in een enkel geval klopte de door het GAK opgegeven verzekeringsvorm niet met de aangetroffen vorm. Een lastiger probleem was een onjuiste opgave van bedrijfsnamen en vestigingsadressen, wat vaker voorkwam.

Bij deze steekproef hebben we het over grote bedrijven die in veel gevallen in verschillende vestigingen gesplitst zijn. We hebben gekozen voor het vestigingsniveau als eenheid van onderzoek, omdat ten eerste de verzekeringsvorm per vestiging kan verschillen en ten tweede, en dat is met name van belang, we graag op dat niveau het onderzoek wilden uitvoeren waar de dagelijkse praktijk van het verzuimbeleid plaatsvindt.

Tijdens de steekproeftrekking deden zich enkele complicaties voor. Ten eerste bleek van omslagleden van BV25 geen premieklasse beschikbaar. BV25 deelt nl. alle omslagleden eerst in de middenklasse in; aan het eind van het jaar vindt vervolgens een verrekening plaats (en daarmee een indeling naar risicogroep) op basis van het gerealiseerde verzuim. Aangezien bij de andere bedrijfsverenigingen indeling in premieklassen plaatsvond op basis van het verzuim in 1992, is het verzuim van 1992 ook de basis geweest voor een indeling naar verzuimrisico van BV25-bedrijven. Een

andere complicatie betreft de eenheid die als bedrijf aangesloten is bij het GAK. Dat varieert van verschillende aansluitnummers voor een op één adres werkzaam bedrijf (dat juridisch opgedeeld is in verschillende bv's, maar in de praktijk, en ook voor het verzuimbeleid, als één bedrijf functioneert), via een bedrijf met één vestiging en één aansluitnummer naar een bedrijf met één aansluitnummer maar tientallen verschillende vestigingen. In het laatste geval zijn van vestigingen geen verzuimcijfers bekend. Dat was in ons onderzoek het geval met enkele bedrijven/vestigingen van BV21. De oplossing was in dit geval, om de centrale organisatie te benaderen voor verzuimcijfers van vestigingen, zodat een keuze gemaakt kon worden voor relatief hoog of laag verzuimende vestigingen.

De door het GAK geselecteerde bedrijven werden (i.v.m. de privacy) door het GAK aangeschreven met een verzoek om deelname. Bedrijven konden naar het GAK reageren. Bij een positieve reactie werden naam en adres aan het NIA ter beschikking gesteld. Het NIA benaderde het bedrijf vervolgens telefonisch om afspraken te maken voor interviews. Reageerde een bedrijf niet, dan werden naam en adres na enige tijd door het GAK ter beschikking gesteld aan het NIA (dat was deze bedrijven bij aanschrijving meegedeeld), dat de bedrijven vervolgens telefonisch benaderde.

De bruto steekproef en (non)respons op aanschrijvingen wordt nader beschreven in bijlage 1. Samengevat verliep de benadering en respons als volgt.

De potentieel te benaderen groep bedrijven groter dan 250 werknemers bestond naar opgave van het GAK uit zo'n 650 bedrijven. Deze groep werd gecontroleerd op actieve aansluiting en op verandering van verzekeringsvorm: bedrijven die volgens de gegevens van het GAK tussen 1-1-93 en 1-1-94 van verzekeringsvorm waren veranderd werden niet benaderd voor het onderzoek. In een aantal steekproefronden tussen half maart en eind juni 1994 heeft het GAK 119 bedrijven aangeschreven, 50 van BV10 (metaal), 30 van BV21 (vervoer) en 39 van BV25 (bank en verzekeringswezen).

Als gevolg van weigeringen konden bepaalde cellen uit de nagestreefde steekproefverdeling niet voldoende gevuld worden, ondanks aanschrijving van alle bedrijven in de populatie van deze

cellen. In overleg met de begeleidingscommissie is besloten, daar waar bepaalde cellen niet voldoende gevuld konden worden een navenant groter aantal *omslagleden-hoge premieklasse* te trekken, aangezien dit immers de groep is die de sterkste financiële prikkels ondervindt en dus voor het onderzoek van bijzonder belang is.

De uiteindelijke steekproef, die in tabel 2.2 is weergegeven, wijkt dus af van de nagestreefde (tabel 2.1). Ten opzichte van de streef-aantallen zijn met name gele Akers ondervertegenwoordigd. Een oorzaak hiervan is het feit dat veel gele Akers als gevolg van de 6-weeken maatregel super-Aker bleken te zijn geworden, nu zij toch al de eerste 6 weken de controle en begeleiding zelf moesten regelen. In feite betreft het hier een gedragsreactie van werkgevers op financiële prikkels in de Ziektewet, het onderzoeksonderwerp. In onze onderzoeksopzet is deze gedragsreactie niet meetbaar, omdat de betreffende bedrijven zoveel mogelijk uitgesloten zijn van de steekproef (wegens verandering van verzekeringsvorm tussen 1-1-93 en 1-1-94).

Naar bedrijfsgrootte waren 19 bedrijven kleiner dan 500 werknemers en 22 bedrijven van 500 of meer werknemers betrokken.

Tabel 2.2 De gerealiseerde steekproef: aantal bedrijven per variabele

verzekerings- vorm	omslagleden			gele Akers		rode en super-Akers		
	laag	midden	hoog	laag	hoog	laag	hoog	
<i>verzuim niveau</i>								
<i>metaal</i>	2	2	6	1	1	2	-	14
<i>wegvervoer</i>	1	2	6	-	-	3	2	14
<i>banken</i>	1	4	3	2	1	2	-	13
<i>totaal</i>	12			15		14		41

Gezien de gerealiseerde celvulling van de bedrijvensteekproef zijn de oorspronkelijk ontworpen vergelijkingen tussen 5 verzekeringstypen niet goed mogelijk. Verschillende van deze typen zouden dan immers 4 of minder bedrijven omvatten, met alle mogelijke risico van toevals-, branche-, grootte- en verzuimhoogte-effecten.

Daarom is besloten de oorspronkelijke 5 verzekeringstypen in te dikken tot drie, waarbij een duidelijk verschil in financiële prikkels bestaat en binnen elk der drie een behoorlijke spreiding naar bedrijfstak, bedrijfsgrootte en (relatief) verzuimrisico bestaat:

- omslagleden-hoge premieklasse; dit is de groep waar de financiële prikkels het sterkst zijn en dus de grootste gedragsreacties op die prikkels te verwachten zijn;
- omslagleden-lage en midden-premieklasse: deze ondervinden wel alle nieuwe financiële prikkels in de ZW, maar door hun lagere verzuim in mindere mate, zodat hier minder grote gedragsreacties te verwachten zouden zijn;
- Akers, die geen *nieuwe* financiële prikkels ervaren en waar men dus geen specifieke gedragsreacties zou verwachten (uiteraard ondervinden Akers wel voortdurend de grootste financiële prikkels van alle bedrijven, maar doordat geen "recente" Akers zijn benaderd zijn dit geen *nieuwe* prikkels en verwacht men daarop ook geen specifieke *nieuwe* gedragsreacties).

De hypothese die aan deze vergelijking ten grondslag ligt - in het verlengde van de beleidsveronderstellingen als geschetst in paragraaf 2.1 - is, dat binnen de eerstgenoemde groep, die met de sterkste prikkels is geconfronteerd, de sterkste gedragsreacties en daardoor de grootste effecten gevonden zullen worden, en in de laatstgenoemde groep de geringste gedragsreacties en effecten.

2.4 Wijze van dataverzameling

De dataverzameling is geschied via drie sporen: twee interviewrondes op bedrijfsniveau met diverse informanten, het verzamelen van verzuim- en financiële gegevens over 1993 en 1994 en gesprekken met sleutelinformanten op bedrijfstakniveau.

Gekozen informanten binnen bedrijven; consistentie van antwoorden

Teneinde een volledig beeld te krijgen van het verzuimbeleid van bedrijven, eventuele wijzigingen daarin, andere gedragsreacties en effecten was het gewenst om te spreken met meerdere geledingen binnen ieder bedrijf. Voor wat betreft de te interviewen functionarissen hebben we de volgende keuze gemaakt: directie, hoofd personeelszaken, een direct leidinggevende van het primaire proces in het bedrijf, een lid van de OR of de VGW-commissie, en een bedrijfsarts van de Arbodienst (indien een Arbodienst aanwezig was, hetgeen bij veruit de meeste bedrijven het geval bleek) dan wel, bij ontbreken van een Arbodienst, de betrokken verzekeringsgeneeskundige van het GAK (alleen bij de omslagleden en gele Akers). Voor de leidinggevenden hebben we ons willen beperken tot modale functies binnen het uitvoerende proces.

Bij de meeste bedrijven is het gelukt om alle genoemde functionarissen te interviewen. Slechts bij enkele bedrijven bleek dit niet mogelijk; ook daar echter zijn doorgaans tenminste vier van de vijf beoogde functionarissen gesproken. In bijlage 2 is nader aangegeven hoeveel functionarissen van verschillende typen zijn geïnterviewd.

De vraagstellingen in de verschillende interviews was ten dele identiek voor alle functionarissen, een ander deel varieerde en was toegesneden op de specifieke positie van iedere functionaris (zie verder).

Vrijwel nooit werd van verschillende functionarissen binnen eenzelfde bedrijf strijdige of inconsistente informatie over het bedrijf verkregen. Voor de interpretatie van de resultaten is dit van belang: de gegevens uit de verschillende interviews kunnen daardoor per bedrijf samengevoegd worden om één totaalbeeld van het bedrijfsbeleid te construeren. Uiteraard heeft daarbij iedere functionaris zijn specifieke invalshoek en veelal ook specifieke informatie - dat was juist de reden om te spreken met diverse informanten en met op hun functie toegesneden vragen te stellen. De aldus verkregen informatie is wederzijds aanvullend.

In dit rapport wordt daarom slechts zelden ingegaan op antwoorden van specifieke functionarissen. Slechts daar waar van verschil-

lende soorten informanten uiteenlopende informatie of inschattingen werden verkregen, zal daaraan nadere aandacht worden besteed.

Twee interview-rondes

Op bedrijfsniveau is gebruik gemaakt van een opzet met twee metingen: één meting zo snel mogelijk na steekproeftrekking in 1994 (uitgevoerd tussen april en november, gemiddeld dus midden 1994), en één in de eerste helft van 1995. De eerste meting betrof uitgebreide interviews waarin de uitgangspositie van het verzuimbeleid vóór 1992 (dat wil zeggen vóór invoering van de wetten TAV en TZ) retrospectief in kaart is gebracht, plus de veranderingen die vanaf 1992 waren aangebracht. Bij deze meting zijn alle juist genoemde functionarissen per bedrijf geïnterviewd. De interviews zijn merendeels face-to-face uitgevoerd op het bedrijf zelf. In incidentele gevallen zijn de interviews telefonisch gevoerd.

De tweede meting was beperkter: deze concentreerde zich op de veranderingen in beleid na het moment van het eerste interview vastgelegd. Volstaan werd met een telefonisch interview met de personeelsfunctionaris, het OR-lid en de betrokken bedrijfsarts of verzekeringsgeneeskundige.

In totaal geven de interviews uit beide rondes een beeld van het verzuimbeleid, de veranderingen daarin en de achtergronden daarvan, vanaf ongeveer 1991 (vlak voor de invoering van grotere financiële prikkels voor werkgevers in de verzuim- en arbeidsongeschiktheidswetgeving), tot begin 1995, ruim een jaar na invoering van de 2/6-weeken maatregel.

De vraagstellingen die in de verschillende interviews zijn gehanteerd, zijn af te lezen uit de vragenlijsten die als bijlage 3 zijn opgenomen.

In totaal zijn over beide metingen samen ruim 300 interviews gehouden met de functionarissen in de bedrijven.

Schriftelijke vragenlijsten

Naast persoonlijke interviews betrof een onderdeel van de tweede meting het opvragen van financiële gegevens over 1993 en 1994 en meer gedetailleerde verzuimgegevens over 1993 en 1994, die

schriftelijk heeft plaatsgevonden in mei 1995. De bedoeling hiervan was, een nauwkeuriger inzicht te krijgen in de ontwikkeling van het ziekteverzuim en in de bedrijfseconomische kosten/baten die daarmee gemoeid waren. Aan de bedrijven was bij deelname aan het onderzoek reeds toegezegd dat zij individueel retour-informatie zouden ontvangen over hun kosten/baten-balans, op basis van de ingezonden gegevens.

Zoals in hoofdstuk 7 nader wordt beschreven, is de respons ondanks deze toezegging beneden verwachting gebleven. Van 16 van de 41 onderzochte bedrijven werd een vragenlijst retour ontvangen, die dan veelal niet volledig was ingevuld; slechts 6 bedrijven hebben min of meer volledige gegevens kunnen of willen aanleveren.

Gesprekken met sleutelinformanten op branche-niveau

Een aantal gesprekken met sleutelinformanten van de geselecteerde bedrijfstakken is toegevoegd aan de interviews op bedrijfsniveau. Bij deze informanten is nagegaan in hoeverre de bij de steekproef geconstateerde ontwikkelingen herkenbaar of geldig zijn voor de gehele bedrijfstak en welke ontwikkelingen op het gebied van verzuimbeheersing vanuit de bedrijfstakorganisaties geïnitieerd zijn en worden. De informatie uit deze interviews is als achtergrond gehanteerd bij het interpreteren en rapporteren van de interview-gegevens uit de bedrijven.

2.5 Reikwijdte van de conclusies; ijking aan ander onderzoek

De gevolgde onderzoeksopzet heeft consequenties voor de reikwijdte van de uitkomsten van dit onderzoek, die duidelijk aangegeven moeten worden.

De gegevens die over afzonderlijke bedrijven in onze steekproef zijn verkregen, kunnen als gedetailleerd en betrouwbaar worden beschouwd. De interviews waren uitgebreid en langdurig, en zijn uitvoerig - zij het niet altijd letterlijk - door de interviewers op schrift gesteld. Deze keuze voor een diepgaand kwalitatief beeld van de gedragsreacties, veeleer dan een grootschalige maar minder diepgaande dataverzameling, is bewust gemaakt. Tevens is een longitudinale opzet gevolgd door het her-interviewen van een aantal

functionarissen in 1995, waarmee de ontwikkeling van het bedrijfsbeleid door de tijd heen in kaart kon worden gebracht.

Door aggregatie van interview-gegevens uit verschillende geledingen per bedrijf, waarbij de gegevens uit verschillende interviews elkaar goed aanvulden en zelden of nooit inconsistent waren, is een goed en naar onze mening volledig beeld ontstaan van de gedragsreacties van bedrijven, motieven daartoe, en effecten van die reacties. De enige uitzondering daarop vormen de bedrijfseconomische effecten (kosten/baten-balans), waarvoor de meeste bedrijven geen adequate gegevens leverden. Voorts moet worden bedacht dat dit onderzoek is gericht op gedragsreacties van *werkgevers* c.q. bedrijven, en niet op ervaringen en reacties van de *werknemers* in deze bedrijven. Deze vormen geen onderwerp van de vraagstelling, en er zijn dan ook geen interviews gevoerd met werknemers op uitvoerend niveau; ook de interviews met functionarissen die relatief dicht bij het uitvoerend niveau staan (OR-leden, direct leidinggevenden) geven geen direct inzicht in hoe het bedrijfsbeleid uiteindelijk doorwerkt bij werknemers.

Het aantal van 41 onderzochte bedrijven is te gering om statistische conclusies te trekken. Dat was ook niet de opzet: deze was meer gericht op de gedetailleerdheid en diepgang van gegevens dan op grootschalige statistiek. Gegeven de (toch beperkte) aantallen Akers zou een veel groter aantal ook niet te realiseren zijn. Door de spreiding van de bedrijven over verschillende, uiteenlopende branches en (binnen de grote bedrijven) bedrijfsgroottes dekt de onderzochte groep een breed scala van (grote) bedrijven.

Los van het absolute aantal doet zich de vraag voor of deze 41 bedrijven, die een respons-groep vormen uit 119 initieel aangeschreven bedrijven, wellicht een selecte groep uit de initiële steekproef vormen. Bij een zo beperkte respons - hoe begrijpelijk deze ook is gezien de inspanning die van de bedrijven gevraagd werd - is ongewenste selectiviteit immers bepaald niet denkbeeldig. Gelukkig bleken er mogelijkheden te bestaan om de onderzoeksgroep te spiegelen aan enkele andere onderzoeken, waaronder de TZ-monitor. Zoals onder meer blijkt uit hoofdstuk 8 zijn er geen tekenen dat de onderzoeksgroep wat betreft gedragsreacties, en wat betreft verschillen tussen Akers en omslagleden, een afwijkende selectie zou vormen. Ook de ontwikkeling van het ziekteverzuim

in de onderzochte groep komt goed overeen met landelijke gegevens die inmiddels zijn verzameld (Veerman en Van Zoelen, 1995; CBS, 1995). Dit alles duidt erop dat de onderzoeksgroep geen uitzonderlijke selectie van bedrijven vormt.

Niettemin is de vraag gerechtvaardigd of de specifieke *selectie van bepaalde typen bedrijven* die in dit onderzoek is betrokken, gevolgen heeft voor de reikwijdte en representativiteit der conclusies. De systematiek van het onderzoek, gebaseerd op een vergelijking tussen Akers als "controlegroep" en verschillende typen omslagleden, brengt mee dat niet alle bedrijfstakken zijn onderzocht (Akers komen immers niet in alle bedrijfstakken voor) en dat alleen grote bedrijven resp. (grote) vestigingen van (zeer) grote bedrijven in het onderzoek zijn betrokken (Akers zijn immers per definitie grote bedrijven).

De inperking tot een drietal *branches* heeft naar onze mening geen bijzondere gevolgen voor de representativiteit. Er zijn ons geen aanwijzingen bekend dat de gedragsreacties van werkgevers sterk afhankelijk zouden zijn van de branche, resp. dat de door ons onderzochte branches een afwijkend beeld zouden vertonen. Ook als gedragsreacties van bedrijven wel sterk branche-gebonden zouden zijn, variëren de drie onderzochte branches onderling wat betreft de omvang van het verzuim in de uitgangssituatie van voor 1994, en wat betreft de aard van de arbeidsomstandigheden die een rol kunnen spelen (hand- versus hoofdarbeid). De dalende ontwikkeling van het ziekteverzuim in de drie betrokken bedrijfsverenigingen komt grosso modo overeen met het landelijk beeld van de verzuimdaling (Veerman en Van Zoelen, 1995). Het betreft bovendien grote branches, die samen een substantieel deel van de werkende bevolking in Nederland beslaan: de drie betrokken bedrijfsverenigingen omvatten samen ca. 40 % van de verzekerde loonsom voor de Ziektewet in heel Nederland.

De inperking tot *grote bedrijven* heeft wel gevolgen voor de representativiteit. Er zijn inmiddels voldoende aanwijzingen dat grote bedrijven in een aantal opzichten anders gereageerd hebben op de nieuwe wetgeving dan kleinere (zie hoofdstuk 8). Deze aanwijzingen zijn met name afkomstig uit de zogeheten "TZ-monitor". De TZ-monitor is een telefonische enquête onder een steekproef van

bedrijven in alle grootteklassen, verricht door het NIPO in opdracht van het Ctsv, die inmiddels driemaal (op steeds nieuwe steekproeven) is gehouden: in maart 1994, november 1994 en maart 1995. Over de metingen van maart en november 1994 is inmiddels afzonderlijk gerapporteerd (Vijgen, 1995). Een aantal vraagstellingen in de TZ-monitor is inhoudelijk afgestemd met de uitvoerders van het onderhavige onderzoek, juist om enige vergelijkings- en ijkingsmogelijkheden te scheppen. Om die reden wordt in hoofdstuk 8 ook nader ingegaan op de uitkomsten van de TZ-monitor en de verschillen tussen kleine en grotere bedrijven. Gezien de verschillen in een aantal gedragsreacties tussen kleinere en grotere bedrijven kunnen de conclusies van het onderhavige onderzoek niet worden gegeneraliseerd naar kleinere bedrijven. In de conclusies zal overigens wel aandacht worden besteed aan de uitkomsten van de TZ-monitor, die de uitkomsten van dit onderzoek beter in reliëf kunnen plaatsen en op onderdelen aanvullen.

Tenslotte de vraag welke conclusies te trekken zijn uit de vergelijking van de *drie verzekeringstypen*, die de rode draad van dit rapport vormt. Zoals in paragraaf 2.3 werd beschreven, was aanvankelijk een indeling in 5 typen voorzien die wellicht fijnmaziger conclusies had toegelaten dan de indeling in 3 typen die uiteindelijk, mede door nood gedwongen, is aangehouden.

Het feit dat een vergelijking tussen gele Akers en rode/super-Akers wegens beperkte aantallen gele Akers niet mogelijk bleek, heeft uiteindelijk geen ernstige gevolgen: deze twee typen verschillen immers niet op het cruciale aspect van dit onderzoek, in de zin dat zij geen van beiden geconfronteerd zijn met de nieuwe financiële prikkels en derhalve hun eventuele gedragswijzigingen niet daaraan kunnen worden toegeschreven. Een systematischer vergelijking tussen gele en rode/super-Akers zou wel toegevoegde waarde hebben gehad (met name bij het ontwarren van de financiële en controle/begeleidings-aspecten van de 2/6-weeken maatregel, die zoals in dit rapport zal blijken lastig te scheiden zijn), maar het ontbreken ervan schaadt de hoofdconclusies niet.

Het feit dat geen vergelijking tussen omslagleden in de lage en midden-premieklasse mogelijk bleek, is in dit opzicht lastiger. Aangezien deze twee groepen wel verschillen in de (gevolgen van de) nieuwe financiële prikkels, zou een dergelijke vergelijking de

conclusies over de reacties op financiële prikkels zeker hebben verkregen. Ook de gecombineerde groep bedrijven in de lage- en middenklasse echter neemt als totaal een specifieke plaats in wat betreft de financiële prikkels, doordat deze prikkels bij hen (als groep genomen) niet tot hogere bedrijfseconomische kosten leiden. Bij de omslagleden-hoge premieklasse is dat wel het geval, zo is reeds op voorhand te stellen.

De drie uiteindelijk gevormde groepen naar verzekeringstype omvatten tenslotte alle een redelijke spreiding naar branche, grootte (binnen het segment grote bedrijven) en wat betreft de Akers naar (relatief) verzuimvolume, en omvatten ongeveer evenveel bedrijven. Voor grote toevalsfluctuaties hoeft daarom niet ernstig gevreesd te worden.

De driedeling is daardoor adequaat om het effect van de financiële prikkels systematisch te analyseren en dus de hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden. Daarnaast doen zich drie gunstige omstandigheden voor die bijdragen aan de onderbouwing van de conclusies.

Ten eerste beschikken wij dank zij de intensieve dataverzameling over meer dan alleen "analytisch" materiaal voor vergelijking tussen de drie typen. Naast de vraag of er verschillen in gedragsreacties zijn, beschikken wij ook over interviewgegevens waaruit blijkt welke precies die reacties zijn, welke de fasering daarvan in de tijd was, en welke motieven ten grondslag hebben gelegen aan gedragswijzigingen; nagegaan kan dus worden of ook in de perceptie van de bedrijven zelf de prikkels (mede) oorzaak zijn geweest van die wijzigingen. Evenzo hebben wij niet slechts beschikking over objectieve ontwikkelingen in het ziekteverzuim bij de drie typen, maar is ook bekend in hoeverre bedrijven zelf die ontwikkelingen toeschrijven aan hun eigen eventuele gedragswijzigingen. Dit voegt aanvullende inhoudelijke argumenten toe aan de analytische bevindingen. Juist deze diepgang van interviewgegevens was op voorhand een reden om een zo intensieve onderzoeksopzet te kiezen.

Ten tweede - en dit was niet op voorhand te voorzien - levert de vergelijking tussen de drie typen een tamelijk pregnant beeld op, zoals uit dit rapport zal blijken. Zouden er slechts minieme verschillen zijn gevonden, dan zou het trekken van onderbouwde con-

clusies moeilijk zijn geweest; gelukkig bleek dit niet het geval. Ten derde is tijdens de looptijd van dit onderzoek ook ander empirisch materiaal beschikbaar gekomen waaraan de bevindingen geijkt konden worden, en waarvan de uitkomsten betrokken konden worden bij de onderbouwing van onze conclusies; wij doelen dan wederom vooral op de TZ-Monitor, waarvan een aantal uitkomsten dan ook in het slothoofdstuk in de beschouwing zal worden betrokken.

3 De wetgeving, bekendheid met en oordeel over de veranderingen

Dit hoofdstuk vormt nog geen onderdeel van de eigenlijke beantwoording van de vraagstelling, maar geeft enige informatie die als basis daarvoor nuttig is.

Allereerst worden enige elementen uit de nieuwe wetgeving op het gebied van ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden besproken, die in de interviews binnen bedrijven aan de orde zijn gekomen (3.1).

Vervolgens wordt aan de hand van interviews met een aantal functionarissen gekeken in hoeverre de nieuwe wetgeving bij hen bekend is (3.2) en wat de mening is over de wettelijke veranderingen (3.3). Aangenomen mag immers worden dat wetgeving pas tot gedragsreacties kan leiden indien deze enigszins bekend is bij de betrokken functionarissen; de meningen kunnen een indruk geven of eventuele gedragsreacties "van harte" dan wel met tegenzin tot stand zijn gekomen.

3.1 Beschrijving wetgeving

In deze paragraaf worden allereerst de drie nieuwe maatregelen beschreven die samen de nieuwe financiële prikkels in de Ziektewet vormen (premiedifferentiatie, 2/6-weken maatregel, verbod bovenwettelijke ZW-verzekering). Dit zijn de maatregelen waarvan de drie onderzochte verzekeringstypen in verschillende mate gevolgen ondervinden.

Vervolgens worden enkele andere wettelijke veranderingen besproken die in dit onderzoek ook aan de orde komen, doordat zij in interviews een rol bleken te spelen.

Tenslotte wordt kort aangegeven, in hoeverre de drie verzekeringstypen te maken hebben (gehad) met de behandelde wetswijzigingen.

3.1.1 De nieuwe financiële prikkels in de ZW

Premiedifferentiatie in de Ziektewet

Met de wet TAV (Wet terugdringing arbeidsongeschiktheidsvolume) van 1992 werden de bedrijfsverenigingen verplicht de werkgeverspremie voor de Ziektewet (ZW) te differentiëren naar de hoogte van het ziekteverzuim per werkgever. Met ingang van 1993 werd deze premiedifferentiatie in de praktijk gebracht. Een werkgever met hoger verzuim dan gemiddeld - waarbij overigens sommige soorten verzuim niet worden meegeteld, zoals zwangerschaps- en bevallingsverlof - dient een hogere ZW-premie opgelegd te krijgen dan gemiddeld binnen de bedrijfsvereniging (of risicogroep daarbinnen), een werkgever met lager verzuim dan gemiddeld een lagere ZW-premie. De wet schrijft niet voor hoe en in welke mate de premies precies gedifferentieerd moeten worden: dat is ter uitvoering overgelaten aan de bedrijfsverenigingen, waarbij wordt verondersteld dat de bedrijfsvereniging een zodanige invulling kiest dat daarvan een behoorlijk prikkelende werking uitgaat. Zo hebben verschillende bedrijfsverenigingen gekozen voor een systeem met drie premieklassen (laag/midden/hoog), maar andere voor een vijf-klassen-systeem (extra laag/laag/midden/hoog/extra hoog). De mate waarin lage premieklassen "korting" krijgen en hoge premieklassen een "opslag", varieert eveneens per bedrijfsvereniging of daarbinnen nog per risicogroep. En sommige bedrijfsverenigingen differentiëren de premie voor een bepaald jaar op basis van het verzuim in een voorafgaand jaar, andere differentiëren pas achteraf en heffen eerst een uniforme voorschot-premie. In principe kan de premiedifferentiatie ook doorwerken naar de werknemerspremie ZW, echter de werknemers mogen niet meer dan de helft van de premieverhoging (bij werkgevers in een hoge premieklasse) doorberekend krijgen. Het is aan de besturen van de bedrijfsverenigingen (gevormd door werkgevers en werknemers) om te bepalen of en in welke vorm ook de werknemerspremie worden gedifferentieerd. Voor zeer kleine werkgevers, met 5 of minder werknemers, kan de bedrijfsvereniging de zogenaamde "pooling" toepassen: zij hoeven niet ieder afzonderlijk een gedifferentieerde premie te krijgen (die door toevalsfluctuaties bij een klein bedrijf immers sterk zou kunnen wisselen), maar de bedrijfs-

vereniging mag deze kleine werkgevers samenvoegen tot één "pool" die voor de premiedifferentiatie als één geheel wordt beschouwd. De pooling is echter niet verplicht. Zo heeft de grootste bedrijfsvereniging - BV 25, voor het bank- en verzekeringswezen, groothandel en vrije beroepen - in 1993 wel gepoold maar in 1994 en 1995 niet meer.

De 2/6-weken-maatregel (financieel aspect)

Met inwerkingtreding van de wet TZ per 1 januari 1994 werd de zogeheten 2/6-weken maatregel van kracht. Sindsdien betaalt de bedrijfsvereniging pas na 2 weken resp. 6 weken verzuim (voor werkgevers met maximaal 15 respectievelijk > 15 werknemers) ziekengeld uit. Binnen de eerste 2/6 weken is de werkgever verplicht om tenminste 70 % loon door te betalen, met als bodem het wettelijk minimumloon. Wel bestaat (reeds sinds de wet TAV) de mogelijkheid om de eerste 1 of 2 dagen van een verzuimgeval als niet-doorbetaalde wachtdagen te beschouwen dan wel deze dagen te verrekenen met vakantiedagen, indien werkgever en werknemer dat onderling overeenkomen.

Twee soorten ziektegevallen zijn uitgezonderd van de 2/6-weken maatregel, nl. ziektegevallen of afwezigheid wegens zwangerschap en bevalling, en ziektegevallen van heringetreden arbeidsongeschikten die het werk hervat hebben bij een nieuwe werkgever, gedurende de eerste 3 jaar van het dienstverband. Bij ziektegevallen van zwangeren keert de bedrijfsvereniging 100 % van het loon uit (tot een maximum); bij heringetreden arbeidsongeschikten keert de bedrijfsvereniging een aanvulling uit tot die hoogte die in de CAO of arbeidsovereenkomst voor de uitkering bij ziekte is vastgelegd (vaak 90 tot 100% van het loon).

De feitelijke financiële impact van de 2/6-weken-maatregel is groot, aangezien ongeveer 90 % van alle verzuimgevallen reeds binnen 2/6 weken weer is beëindigd (en dus niet meer tot ziekengelduitkering leidt, c.q. geheel voor rekening werkgever komt), en ca. de helft van alle verzuimdagen binnen de eerste 2/6 weken valt.

Omgekeerd betekent dit dat het totaal door bedrijfsverenigingen uitgekeerde ziekengeld ook met ongeveer de helft kan dalen, zodat de ZW-premies sinds invoering van de 2/6-weken-maatregel fors zijn gedaald. Wel betalen "2-weken-werkgevers" hogere premies

dan "6-weken-werkgevers". Daarbij blijft de ZW-premie gedifferentieerd (zie bovenstaande uiteenzetting over premiedifferentiatie), met uiteraard als verschillen dat (a) de differentiatie nu lagere premiepercentages betreft en (b) alleen het verzuim langer dan 2/6 weken wordt meegeteld bij indeling van een werkgever in een bepaalde premieklasse.

Verbod op collectieve bovenwettelijke ZW-verzekering

Met de wet TZ verviel tevens de vroegere mogelijkheid om via de bedrijfsverenigingen bovenwettelijk ziekengeld te verzekeren. Voorheen kon de werkgever via de ZW bovenwettelijk verzekeren - hetzij collectief, voor bedrijfsverenigingen of risicogroepen als totaal, hetzij individueel (tegen bepaalde premie-opslagen). Zo konden ook de eerste twee verzuimdagen (die binnen de oude ZW wachtdagen waren) worden meeverzekerd, of kon in plaats van de standaard uitkering van 70 % van het dagloon een hogere uitkering (veelal 100 %) worden verzekerd. Uiterlijk per 1 juli 1994 zijn deze bovenwettelijke mogelijkheden bij alle bedrijfsverenigingen verval- len. Voor die werkgevers die voorheen bovenwettelijk verzekerd waren, betekent dit een aanzienlijke extra financiële prikkel ten opzichte van de vroegere situatie. Immers, een werkgever die vroeger niet bovenwettelijk was verzekerd krijgt over de eerste 2/6 weken nu "slechts" 70 % van het salaris na 2 wachtdagen méér voor eigen rekening dan vroeger, een werkgever die was verzekerd voor 100 % van het salaris zonder wachtdagen echter het volle salaris vanaf de eerste verzuimdag (tenzij er wachtdagen voor reke- ning werknemer zijn afgesproken en/of geen 100 % wordt doorbe- taald bij ziekte).

Bovenwettelijke verzekering kwam vroeger in substantiële mate voor. De bedrijfsverenigingen respectievelijk risicogroepen met collectieve bovenwettelijke verzekering omvatten in 1992 reeds ongeveer de helft van de totale verzekerde loonsom ZW (af te lei- den uit Stand Ziekengeldverzekering 1992). In hoeverre daarnaast nog door individuele werkgevers bovenwettelijk was bijverzekerd is niet bekend, maar ook deze individuele bijverzekering kwam zeker in substantiële mate voor.

3.1.2 Andere wetswijzigingen

De 2/6-weken maatregel (controle/begeleidingsaspect) en wijziging Arbowet

De 2/6-weken maatregel heeft naast het financiële aspect tot gevolg dat sinds januari 1994 de bedrijfsvereniging geen directe taak meer heeft bij controle en begeleiding van ziekteverzuim over de eerste 2/6 weken, aangezien er met die weken geen ziekengeld meer is gemoeid. De verantwoordelijkheid voor controle/begeleiding is daarmee als vanzelf bij de werkgever gelegd, die immers nu verantwoordelijk is voor de loondoorbetaling over die weken. Het is in principe aan de werkgever om die controle/begeleiding zelf in te richten. Slechts ingeval werkgever en werknemer het oneens zijn of er sprake is van arbeidsongeschiktheid kan de bedrijfsvereniging worden ingeroepen om een "second opinion" daarover te geven. Pas vanaf een verzuimduur van 2/6 weken komt de bedrijfsvereniging direct in beeld: de werkgever dient op gezette momenten in de loop van een verzuimgeval inlichtingen aan de BV te verstrekken: op de 2e/6e week na ziekmelding (tevens als claim van ziekengeld), en vervolgens op de 13e en 26e week van een ziektegeval (het zogeheten werkhervattings- respectievelijk reïntegratieplan). Voor deze meldingen bestaan standaard formulieren.

Deze systematiek kan niet worden losgezien van de wijzigingen in de Arbowet per januari 1994. Deze wijzigingen leggen de verantwoordelijkheid voor (bedrijfs-)verzuimbeleid en voor (individuele) verzuimbegeleiding bij de werkgever (in overleg met de OR). Op termijn zullen werkgevers verplicht worden zich bij de verzuimbegeleiding te laten bijstaan door een (gecertificeerde) Arbodienst: voor sommige bedrijfstakken (met het hoogste verzuimrisico) gaat die verplichting in per 1996, voor andere per 1998. Van de in dit onderzoek betrokken branches gaat voor de metaalindustrie (BV10) en het vervoer (BV21) de verplichting in per 1996, voor het bank- en verzekeringswezen per 1998. In de interim-periode waarbinnen dit onderzoek valt, hebben werkgevers - althans bij de GAK-bedrijfsverenigingen, waartoe alle bedrijven in dit onderzoek behoren - de keus uit drie mogelijkheden:

- zelfstandig de begeleiding en controle regelen op basis van een verzuimprotocol;

- voorsnag het GAK inhuren voor begeleiding en controle, waarvoor het GAK dan echter wel de kosten in rekening brengt;
- alvast aansluiting zoeken bij een Arbodienst voor de begeleiding en controle.

Nieuwe verplichtingen Arbowet

Naast de verplichting tot het voeren van verzuimbeleid, het zorgen voor verzuimbegeleiding en (op termijn) de aansluiting bij een Arbodienst bevat de gewijzigde Arbowet per januari 1994 nog enkele andere verplichtingen die van belang kunnen zijn voor het verzuimbeleid van bedrijven, met name:

- het uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie in het bedrijf;
- het treffen van een regeling voor bedrijfshulpverlening;
- de werknemers in de gelegenheid stellen om (vrijwillig) periodiek een arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) te ondergaan.

Mogelijkheid tot arbeidsvoorwaardelijke prikkels

Naast financiële prikkels voor werkgevers voorzien de wijzigingen in de ZW ook in de mogelijkheid om arbeidsvoorwaardelijke prikkels voor werknemers in te voeren. In de Wet TAV werd per 1992 de mogelijkheid ingevoerd om tijdens ziekte minder dan 100 % loon door te betalen (ook over de eerste weken van het verzuim): sinds 1992 is betaling van 70 % van het loon verplicht (met als bodem echter het wettelijk minimumloon). Verder opent de Wet TAV de mogelijkheid tot het invoeren van wachtdagen (maximaal 2 per ziekmelding), hetzij in de vorm van niet-doorbetaling van loon over de wachtdagen, hetzij in de vorm van "verrekening" met vakantie- en ADV-dagen. In hoeverre van deze wettelijke mogelijkheden gebruik wordt gemaakt, laat de wetgever over aan het arbeidsvoorwaardelijk overleg tussen werkgevers en werknemers.

Het bonus/malus-systeem (BMS)

Het BMS werd ingevoerd met de Wet TAV en is sinds 1 maart 1992 van kracht. Weliswaar is het BMS geen onderdeel van de Ziektewet

(maar van de AAW/WAO), en vormt het daarmee niet direct onderwerp van dit onderzoek, maar het vormt zeker onderdeel van het totale pakket financiële prikkels dat bedrijven op zich af hebben zien komen, en heeft ongetwijfeld een zekere vooruit-werking reeds binnen het ZW-jaar. Met name de malus riep bij invoering vele reacties van werkgevers op, waaronder verwijzingen naar mogelijke risico-wering in de toekomst. De bonus houdt in dat een werkgever die een (gedeeltelijk) arbeidsongeschikte in dienst neemt voor een periode van tenminste een jaar, een geldelijke beloning ontvangt (ter hoogte van de helft van een jaarsalaris). Een alternatief is de loonkostensubsidie bij indienstneming van een arbeidsongeschikte; deze subsidie bedraagt max. 20 % van het salaris gedurende max. 4 jaar. Bonus en loonkostensubsidie kunnen niet beide voor eenzelfde werknemer worden ontvangen. De malus is een bedrag dat door een werkgever moet worden betaald indien een van zijn werknemers in de AAW/WAO belandt en de werkgever niet binnen een jaar passend werk aanbiedt (ingeval van een werknemer die een gedeeltelijke AAW/WAO-uitkering krijgt). De malus kon volgens de wet maximaal een vol jaarsalaris bedragen (met een maximum percentage van 3% van de loonsom van het bedrijf), maar is nooit hoger bepaald dan max. 6 maanden salaris. De malus is bovendien lager in bedrijfsverenigingen waar het gemiddelde invalideringsrisico hoger is. Na invoering van de malus-regeling zijn nog diverse wijzigingen en uitzonderingsbepalingen van kracht geworden.

In de praktijk hebben vele werkgevers zich verzet tegen opgelegde malussen, en zijn ook verschillende malus-opleggingen door de rechter vernietigd. Het bonus/malus- systeem is inmiddels per juli 1995 afgeschaft. Dit zal overigens enige stijging van de AAW/WAO-premies meebrengen, aangezien het saldo van bonus- en malus-bedragen ten goede kwam aan de arbeidsongeschiktheidsfondsen.

Gewijzigde criteria en uitkeringsregelingen WAO (wet TBA)

Per augustus 1993 werden de criteria voor toelating tot de WAO verscherpt en de uitkeringsregelingen van de WAO beperkt. De details van deze nieuwe wetgeving doen hier minder ter zake. Aangezien in enkele van de interviews bij dit onderzoek de TBA-wetgeving ter sprake is gebracht, dient deze hier vermeld te wor-

den. Enkele geïnterviewden menen dat de geringere aantrekkelijkheid van de WAO ertoe leidt dat zowel langdurig zieke werknemers als hun werkgevers daardoor meer geprikkeld worden om nog tijdens het Ziektewet-jaar tot werkhervatting te komen, hetgeen een autonoom effect zou hebben op het ziekteverzuim.

Verruiming mogelijkheid tot eigen-risicodracht

Reeds onder de ZW "oude stijl" bestond de mogelijkheid voor bedrijven om zich niet aan te sluiten bij de collectieve ZW binnen hun bedrijfsvereniging, maar zelf het risico van betaling van ziekengeld te dragen (eigen-risicodracht). Het gaat daarbij vrijwel altijd om (zeer) grote bedrijven met meer dan 300 werknemers.

In het verleden werd eigen-risicodracht niet door alle bedrijfsverenigingen toegestaan. Sinds kort zijn de bedrijfsverenigingen echter verplicht om eigen-risicodracht toe te staan. Bovendien zijn ingaande 1995 de voorwaarden waaronder een werkgever eigen-risicodrager mag worden, aanzienlijk verruimd. Ook dit element van de nieuwe wetgeving is in een aantal interviews ter sprake gekomen: een aantal omslagleden overweegt inderdaad over te gaan op eigen-risicodracht, mede onder invloed van de verruimde mogelijkheden.

3.1.3 Gevolgen voor de drie verzekeringstypen

De hiervoor opgesomde maatregelen raken de drie verzekeringstypen in verschillende mate.

De *premiedifferentiatie* en de *2/6-weken maatregel (financieel)* raken alle omslagleden in dit onderzoek, en niet de Akers. Het *verbod op bovenwettelijke ZW-verzekering* raakt in ons onderzoek met name de omslagleden in de metaal-sector (BV10), waar tot 1994 standaard bovenwettelijke uitkeringen golden, maar raken niet de eigen-risicodragers in die bedrijfstak.

Voor al deze drie maatregelen, die samen de kern vormen van de financiële prikkels, geldt bovendien dat zij de omslagleden-hoge premieklasse zwaarder zullen raken dan de omslagleden-lage en middenklasse: naast de hogere ZW-premie hebben deze bedrijven ongetwijfeld een hoger verzuim ook in de 6-weken periode, dus hogere kosten van loondoorbetaling; daarnaast is door hun hoge-

re verzuim, indien zij vroeger bovenwettelijk verzekerd waren, dat zij meer dan anderen loondoorbetaling voor eigen rekening zullen moeten nemen.

Het *controle- en begeleidingsaspect van de 2/6-weken* maatregel raakt alle omslagleden, maar tevens de gele Akers die immers vroeger onder de "standaard" controle door het GAK vielen. Rode/super-Akers worden hierdoor niet geraakt: binnen de eerste 2/6 weken waren zij ook in het verleden al zelf verantwoordelijk voor de controle.

De verruiming van *eigen-risicodracht ZW* raakt uiteraard alleen de omslagleden.

Alle overige wijzigingen raken in beginsel alle bedrijven, ongeacht verzekeringstype: de *wijzigingen Arbowet* (verantwoordelijkheid voor verzuimbeleid/begeleiding, risico-inventarisatie, bedrijfshulpverlening, PAGO), het *bonus/malus-systeem* en de *nieuwe WAO-regels (wet TBA)*.

3.2 Bekendheid met de nieuwe wetgeving

In de interviews van midden 1994 is aan de geïnterviewde functionarissen gevraagd wat bij hen bekend was over de wettelijke veranderingen. Bekendheid met de wetgeving is van belang om het veranderde beleid te kunnen plaatsen. Wetswijzigingen waarmee een bedrijf niet bekend is, kunnen een bedrijf immers niet rechtstreeks aanzetten tot veranderingen in bedrijfsbeleid.

De vraag naar veranderingen rond ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden in het bedrijf is gesteld aan de personeelsfunctionarissen en de OR-leden van alle 41 bedrijven. In de introductie van de vraag is steeds aangekondigd dat de volgende reeks vragen betrekking had op de veranderingen in de wetgeving rond het ziekteverzuim en de arbeidsomstandigheden. De vraag naar de bekendheid met de veranderingen luidde als volgt: *Met welke veranderingen rond ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden heeft dit bedrijf te maken?*

Met opzet is aan de geïnterviewden niet rechtstreeks de vraag voorgelegd: "Welke wettelijke veranderingen zijn doorgevoerd op het gebied van verzuimbeleid?". Tijdens proefinterviews bleek dat

deze vraag te zeer als een "examen" opgevat werd.

Als de respondenten in hun antwoord op bepaalde doorgevoerde wettelijke maatregelen niet zijn ingegaan, wil dat natuurlijk niet zeggen dat ze die maatregelen niet kennen. Wel zegt het iets over het belang van de maatregel voor de betrokkene: maatregelen die spontaan genoemd worden hebben de respondent waarschijnlijk meer beziggehouden dan niet genoemde maatregelen.

Overigens: een aantal maatregelen is niet van toepassing op eigen-risicodragers, namelijk de 2/6-weken maatregel en de premiedifferentiatie. De verplichte aansluiting bij een arbodienst is niet nieuw voor bedrijven met meer dan 500 werknemers, die al sinds jaren een verplichting kenden tot het verlenen van bedrijfsgezondheidszorg. Hun traditionele bedrijfsgezondheidsdiensten hebben zich inmiddels omgevormd tot Arbodiensten.

De **2/6-weken maatregel** bleek van alle maatregelen het beste bekend te zijn bij de bedrijven. Bijna alle personeelsfunctionarissen en krap de helft van de OR-leden noemt de maatregel uit eigen beweging. Dat ligt ook voor de hand, aangezien de bedrijven maatregelen hebben moeten treffen om de controle en begeleiding te regelen; met een veranderde controle en begeleiding van ziekte krijgen zieke werknemers bovendien allemaal te maken. OR-leden weten wel dat er wettelijke veranderingen zijn doorgevoerd op het vlak van verzuim, maar ze kennen die veranderingen vooral op het niveau van het concreet in het bedrijf doorgevoerde beleid, dat wil zeggen de uitwerking van de wetgeving. Van de inhoud van de achterliggende wetgeving zijn ze gemiddeld minder goed op de hoogte.

De **premiedifferentiatie** speelt veel minder bij de geïnterviewde bedrijven. Slechts een kwart van de personeelsfunctionarissen en één van de OR-leden noemt deze regeling spontaan. Dat is begrijpelijk, aangezien het gaat om een puur financiële regeling, die verder niet rechtstreeks ingrijpt op organisatorische zaken in het bedrijf. Bovendien is de premiedifferentiatie of gebaseerd op het verzuim van een vroeger jaar (waarbij geen rekening wordt gehouden met een daarna verbeterd verzuimbeleid of een gerealiseerde verzuimdaling), of er wordt eerst een gemiddelde premie geheven, waarna na afloop van het jaar een verrekening plaats vindt. In

beide gevallen is de financiële prikkel pas voelbaar lang nadat het verzuim heeft plaatsgevonden. Het is een maatregel waarvan het effect waarschijnlijk vooral op financiële afdelingen opgemerkt wordt. Andere functionarissen komen er minder mee in aanraking.

De **bonus-malusregeling** wordt door ongeveer een derde van de personeelsfunctionarissen spontaan genoemd; OR-leden noemen deze maatregel niet spontaan bij de nieuwe verplichtingen. Dat zal te maken hebben met het feit dat het, net als de premiedifferentiatie, een financiële regeling betreft bij de uitvoering waarvan werknemers niet rechtstreeks betrokken zijn. Wèl gaan OR-leden in op de gevolgen van de bonus-malusregeling, namelijk dat er meer moeite gedaan wordt om langdurig zieke of arbeidsongeschikt geraakte werknemers te herplaatsen.

Het wettelijk mogelijk maken van **arbeidsvoorwaardelijke prikkels** is door OR-leden (als werknemers de direct betrokkenen bij dergelijke regelingen) juist meer naar voren gebracht dan door personeelsfunctionarissen.

Diverse nieuwe **Arbowetverplichtingen** zijn zowel door personeelsfunctionarissen als door OR-leden enkele malen genoemd, zoals de verplichte aansluiting bij een arbodienst, de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedrijfshulpverlening en de beeldschermrichtlijn. Opvallend is dat in een sector als de metaal, waar de arbeidsomstandigheden gemiddeld meer belastend zijn dan in de andere in het onderzoek betrokken sectoren, de nieuwe arbowetverplichtingen meer dan in die andere sectoren naar voren gebracht worden.

Tussen de drie verzekeringstypen bestaan enkele verschillen in de spontane bekendheid met de wettelijke maatregelen. Verwijzingen naar de wettelijke veranderingen komen, zoals verwacht, vaker voor bij omslagleden dan bij Akers. Waar de Akers naar wettelijke veranderingen verwijzen betreft dat vooral de veranderde controle en begeleiding bij gele Akers, bij wie tot 1994 de verzuimbegeleiding en -controle werd verricht door de bedrijfsvereniging.

\De omslagleden-hoog verzuim verwijzen relatief vaker naar de 6-weeken maatregel en het bonus/malus-systeem; de omslagleden-laag en midden verzuim vaker naar elementen van de arbowet. De premiedifferentiatie wordt door beide groepen omslagleden maar zelden genoemd.

We gaan op deze plaats niet in detail in op verschillen naar verzekeringstype, omdat in paragraaf 6.2 over de verwijzingen naar de verschillende aspecten van de wetgeving dit nader aan de orde komt.

3.3 Oordeel over de wettelijke veranderingen

Aan de geïnterviewde directieleden, personeelsfunctionarissen en OR-leden is gevraagd om een beoordeling van de wettelijke veranderingen en van het feit dat de verantwoordelijkheid voor ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden bij werkgevers en werknemers is gelegd. Deze laatste vraag luidde:

Vindt u het redelijk dat de verantwoordelijkheid voor ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden meer bij werkgevers en werknemers wordt gelegd?

Duidelijk blijkt dat in de onderzochte bedrijven de wettelijke veranderingen en de - al dan niet daardoor veroorzaakte - veranderingen in verzuimbeleid vrij algemeen positief beoordeeld worden. Het positieve oordeel geldt in het bijzonder het verleggen van de **verantwoordelijkheid voor het verzuimbeleid** naar de bedrijven zelf. Men vindt het prettig dat het bedrijf het beleid nu geheel zelf kan bepalen, onafhankelijk van een externe instantie als de bedrijfsvereniging. Wel hebben enkele personeelsfunctionarissen bedenkingen tegen de vorm waarin de wetgeving is gegoten en de te snelle invoering. Een enkel OR-lid heeft slechte ervaringen: er wordt bijvoorbeeld sinds de invoering van de eigen-risicoperiode door de werkgever te veel druk uitgeoefend om bij ziekte weer aan het werk te gaan.

De verantwoordelijkheid voor verzuim en verzuimbeleid ligt volgens de respondenten nu waar die hoort te liggen: bij de bedrijven zelf. Personeelsfunctionarissen ervaren de wetgeving als steuntje in de rug binnen het bedrijf om veranderingen door te kunnen voeren. Verzuimbeleid wordt daardoor binnen het bedrijf minder vrij-

blijvend behandeld; het krijgt een grotere prioriteit. Maar nu de verantwoordelijkheid naar de bedrijven is verlegd, willen verschillende directies en personeelsfunctionarissen deze ontwikkeling ook doortrekken: bij verzuim zouden ook werknemers een groter deel van de verantwoordelijkheid moeten dragen (d.w.z.: geld of dagen inleveren), en werknemers zouden zich volgens sommigen zelf moeten verzekeren voor risico's waarvoor de werkgever niet verantwoordelijk is (ziekte die niet met het werk te maken heeft, ongevallen, sportletsels). Enkele OR-leden zien dat echter andersom; zij menen dat de verantwoordelijkheid binnen het bedrijf reeds te ver is doorgeschoven naar werknemers, en dat er op zieke werknemers een te grote druk wordt gelegd om zich niet ziek te melden of om na ziekte (te) snel weer aan het werk te gaan.

Bij de tweede interviewronde begin 1995 is nog eens expliciet gevraagd naar de mening van de respondenten over de grotere **financiële betrokkenheid**. Bij de personeelsfunctionarissen is het meest opvallend dat die betrokken bedrijven die het allerhoogst verzuimen, namelijk de omslagleden met een hoge risicogroepindeling in de metaal, het sterkst reageren in de zin van dat de 6-wekenmaatregel hun bedrijf geld kost. Overigens vinden ze dat niet altijd negatief. De kostenverhoging blijkt soms meer mogelijkheden te scheppen om nieuw arbo- en verzuimbeleid voor te stellen aan de directie en nieuw beleid door te kunnen voeren. Immers, gezien de hoge verzuimkosten is investeren in zulk beleid eerder lonend.

Over de omschakeling van bedrijfsvereniging naar **arbodienst voor de controle en begeleiding** van verzuim zijn eveneens vooral positieve geluiden te horen: de kwaliteit van de dienstverlening wordt als beter beoordeeld dan de vroegere uitvoering van de Ziektewet.

Uit een groot aantal interviews blijkt dat het verzuimbeleid vooral geïntensiveerd is, leidinggevend, personeelsfunctionarissen en arbodiensten "zitten er meer bovenop", verzuimbeleid wordt geïntegreerd in andere processen (functioneringsgesprekken, stijl van leidinggeven). In hoofdstuk 4 komt dit uitgebreider aan de orde. De betrokkenen zijn er in verreweg de meeste gevallen positief over. Uitzonderingen zijn OR-leden in twee bedrijven, die weinig ver-

trouwen hebben in de grote rol van directe chefs in de verzuimbegeleiding: men heeft niet het vertrouwen dat de chef daarvoor de geschikte persoon is. In één van de bedrijven speelt daarbij een rol de interne sfeer van wantrouwen tussen medewerkers en leidinggevendenden, mede veroorzaakt door een op handen zijnde inkrimping van het personeelsbestand.

Veel respondenten zijn te spreken over de nieuwe wetgeving vanwege het positieve effect van de **financiële prikkels**: ze zorgen voor verbetering en intensivering van het arbo- en verzuimbeleid en vooral ook van de uitvoering daarvan. De verantwoordelijkheid voor de financiën blijkt bij eigen-risicodragers nog steeds positief beoordeeld te worden.

Bezien we het oordeel naar verzekeringstype, dan blijken in alle drie de verzekeringstypen de respondenten in grote meerderheid positief te staan tegenover de wetswijzigingen. Bij de Akers wordt daarbij wel vaak opgemerkt dat de wetgeving, hoewel positief beoordeeld, op hen niet van toepassing is.

De opmerkingen dat de lasten van verzuim nu te eenzijdig bij werkgevers zijn gelegd, en dat ook de werknemers financiële gevolgen zouden moeten ondervinden van het ziekteverzuim, treffen we wel duidelijk vaker aan bij één verzekeringstype, namelijk bij de omslagleden-hoge premieklasse. Het merendeel van deze kanttekeningen komt uit deze groep bedrijven.

3.4 Bespreking

De *bekendheid* van de wijzigingen in de ZW bij PZ-functionarissen en OR-leden is nagegaan aan de hand van hun spontane verwijzingen ernaar op open vragen. Veruit de meest bekende is de 2/6-weeken maatregel. Daarbij speelt een rol dat deze niet alleen financieel ingrijpend is voor de bedrijven, maar dat tevens de oude systematiek van controle en begeleiding (door de bedrijfsvereniging/het uitvoeringsorgaan) wegviel en er alternatieven gezocht moesten worden. De premiedifferentiatie wordt veel minder genoemd, omdat deze meer een puur financieel-administratieve aard heeft, minder ingrijpt in de praktijk binnen het bedrijf, en weinig doorzichtig wordt gevonden. De bonus/malus-regeling wordt

door velen spontaan genoemd, althans het malus-deel daarvan: de bonus wordt niet genoemd. Verschillende specifieke verplichtingen uit hoofde van de Arbowet worden elk incidenteel aangeroerd. Ook de mogelijkheid tot arbeidsvoorwaardelijke prikkels wordt enkele malen genoemd, meer door OR-leden dan door PZ-functionarissen.

In geen enkel bedrijf wordt spontaan verwezen naar het wegvallen van de bovenwettelijke ZW-verzekering, ondanks het feit dat deze in de metaalsector (BV 10) tot 1994 standaard was en ook andere branches/BV'en de mogelijkheid daartoe hadden. Ook hier is sprake van een financieel-administratieve regeling, die in tegenstelling tot de premiedifferentiatie weinig publieke aandacht heeft gehad. De spontane bekendheid van verschillende wetswijzigingen is bij OR-leden aanzienlijk kleiner dan bij de PZ-functionarissen.

Het *oordeel* over de wettelijke veranderingen, vaak vermengd met het oordeel over de veranderingen in het verzuimbeleid binnen het bedrijf zelf, is bij het grootste deel van de geïnterviewde functionarissen positief. Men vindt het een goede zaak dat de verantwoordelijkheid voor verzuimbeleid en arbeidsomstandigheden nu meer bij de bedrijven zelf ligt. Doordat bedrijven nu zelf voor een groter deel van de kosten van het ziekteverzuim aansprakelijk zijn, is er meer aandacht voor verzuimbeleid en arbeidsomstandigheden. Dat wordt in het algemeen positief beoordeeld.

Daar vooral de 2/6-weken maatregel bekend is (andere wijzigingen worden veel minder vaak genoemd), heeft het oordeel vooral betrekking op deze maatregel. Daarbij wordt veelal niet alleen op het financiële aspect gedoeld, maar ook - en soms vooral - op de overgang naar controle/begeleiding door de Arbodienst, die voor de meeste bedrijven een logische stap lijkt te zijn geweest (slechts één bedrijf heeft de controle vooralsnog bij het GAK gelaten). Het oordeel over de Arbodiensten is over het geheel genomen zeer positief, omdat deze dienst dicht bij het bedrijf staat en men makkelijker afspraken maakt over het te voeren beleid. De Arbodienst wordt veelal ervaren als iets "van het bedrijf zelf", waar het GAK een meer afstandelijk en moeilijker te benaderen instantie was. Dit lijkt niet te leiden tot een eenzijdig werkgevers-georiënteerd gedrag van Arbodiensten, want door de bank genomen zijn ook de OR-leden er positief over - al komen ook enkele geluiden voor over

te strenge bedrijfsartsen die werknemers te snel weer aan het werk sturen.

Bij de meningen over de wettelijke veranderingen is geen verschil aangetroffen tussen de verschillende functionarissen of per verzekeringstype. De eigen-risicodragers hebben uiteraard wel minder te maken met de financiële prikkels van de nieuwe wetgeving maar ook door hen wordt het verleggen van de verantwoordelijkheid positief beoordeeld.

Hoewel het oordeel over de nieuwe wetgeving dus overwegend positief is, worden er ook een aantal kritische kanttekeningen bij geplaatst. Daarbij is wel een onderscheid te maken naar verzekeringstype. Zo zijn vooral de omslagleden-hoog risico van mening dat ook de werknemers financiële gevolgen zouden moeten onderkennen van het ziekteverzuim. Zij vinden de maatregelen niet ver genoeg gaan.

Andere kritische kanttekeningen betreffen juist de negatieve effecten van de maatregelen zoals het gevaar van een te grote druk op werknemers om het werk te hervatten en een onzorgvuldige verzuimbegeleiding door direct leidinggevenden.

Meer algemeen heeft men kritiek op de te snelle invoering van de wetgeving waardoor bedrijven zich onvoldoende konden voorbereiden en per 1 januari 1994 "in het diepe werden gegooit" zonder voldoende voorafgaande zwemles of voorlichting.

4 Wijzigingen in de inhoud van het verzuimbeleid binnen bedrijven

In dit en het volgende hoofdstuk komt de centrale vraag aan de orde, in hoeverre er bij de bedrijven gedragswijzigingen met betrekking tot ziekteverzuim zijn geweest en *of daarin verschillen bestaan tussen de drie verzekeringstypen*. Indien er verschillen naar verzekeringstype bestaan, vormt dat een aanwijzing dat gedragswijzigingen inderdaad een gedragsreactie op de financiële prikkels zijn geweest en niet een reactie op andere wetgeving of op autonome factoren. De hypothese daarbij is dat omslagleden-hoog verzuim, die de sterkste financiële prikkels ondervinden, de sterkste gedragswijzigingen zullen vertonen en de Akers de minste. Dit hoofdstuk beschrijft de wijzigingen in de *inhoud van het verzuimbeleid* binnen bedrijven. Hoofdstuk 5 gaat in op andere gedragsreacties die niet direct als wijzigingen in het verzuimbeleid te beschouwen zijn (zoals herverzekering, risico-wering en dergelijke).

4.1 Mate en aard van wijzigingen 1992-1994 in het algemeen

4.1.1 Aantal bedrijven met wijzigingen in verzuimbeleid 1992-1994

Aan alle geïnterviewde personen in de onderzochte bedrijven is in de interviews van midden 1994 gevraagd:

Gaat dit bedrijf sinds begin 1992 anders om met het ziekteverzuim?

Slechts aan de leidinggevende is deze vraag anders, meer op de persoon gericht, gesteld:

Gaat u, sinds begin 1992, anders om met het ziekteverzuim?

Unanimiteit van antwoorden binnen bedrijven

Er zijn bedrijven waarbinnen alle geïnterviewde personen deze vraag eenstemmig beantwoorden - hetzij bevestigend, hetzij ontkennend. Dit betreft ruim de helft van alle bedrijven (24/41). Bij de overige bedrijven lopen de antwoorden uiteen, maar meestal is er een duidelijke tendens waarbij alle geïnterviewde personen op één

na gelijkluidend antwoorden: 11/41. Slechts bij 6 bedrijven lopen de meningen sterker uiteen.

Dat niet in alle bedrijven unaniem wordt geantwoord, is op zichzelf niet verontrustend. Er zijn immers vele situaties denkbaar waarin er geringe wijzigingen zijn geweest, die de ene functionaris beschouwt als "anders omgaan met verzuim" en de andere slechts als detail-verandering. Ook is het mogelijk dat er bepaalde veranderingen zijn geweest waarvan bepaalde functionarissen niet weten, of die zij niet zelf hebben ervaren. Zo kan het zijn dat er wel beleidswijzigingen zijn geweest, maar dat sommige direct leidinggevendenden toch "nee" antwoorden op de interviewvraag - hetzij omdat die wijzigingen geen betrekking hadden op hun rol, hetzij omdat ze kennelijk niet bij hen zijn "doorgekomen".

Indien binnen bedrijven unaniem of op één functionaris na unaniem wordt geantwoord op de vraag naar wijzigingen, scoren wij dit bedrijf als "ja" resp. "nee"; de overigen scoren wij als "ja/nee". Bezien naar verzekeringstype blijken er duidelijke verschillen, zoals onderstaande tabel aangeeft.

Tabel 4.1. Wijzigingen in verzuimbeleid sinds begin 1992, naar verzekerings-type

Wijzigingen?	omslag- leden hoog	omslag- leden laag/ midden	Akers	totaal
<i>ja</i>	12	6	4	22
<i>ja/nee</i>	2	1	3	6
<i>nee</i>	1	5	7	13
<i>totaal</i>	15	12	14	41

De omslagleden-hoog verzuim geven veruit het meest aan dat er wijzigingen in het verzuimbeleid zijn opgetreden, de Akers het minst. De omslagleden-laag en midden verzuim zitten daar tussenin, al lijken zij meer op de Akers dan op de omslagleden-hoog verzuim.

Verskil in antwoorden tussen functionarissen

Hierboven zagen we dat niet in alle bedrijven unaniem wordt geantwoord op de vraag naar wijzigingen. Nagegaan is of er bepaalde functionarissen zijn die systematisch vaker "ja" of juist "nee" antwoorden. Inderdaad is hierin een bepaalde trend te onderkennen: functionarissen die betrokken zijn bij het beleid "aan de top" (waartoe wij naast directie en P&O ook rekenen de bedrijfsarts en de eventuele verzekeringsgeneeskundige) antwoorden vaker "ja" dan de functionarissen die binnen het bedrijf, dicht bij het uitvoerend niveau, staan (direct leidinggevende en OR). Bij de interviews met de functionarissen "aan de top" wordt in 67/98 interviews (68 %) "ja" geantwoord, bij de overige interviews slechts in 38/72 interviews (53 %).

Hierbinnen blijken de direct leidinggevenden nog een apart patroon te vertonen, dat tevens sterk samenhangt met het verzekeringstype.

- Ten eerste antwoorden de leidinggevenden het meest frequent "nee" op de vraag of zij sinds 1992 anders omgaan met het verzuim (17/36 interviews). Zoals hierboven vermeld, is aan hen de vraagstelling ook iets anders geweest dan aan andere functionarissen. De verklaring kan tweërlei zijn: ofwel de wijzigingen in het beleid hadden in het geheel geen betrekking op de rol van de leidinggevende, ofwel de wijzigingen zijn niet bij hen "doorgekomen".
- Ten tweede hangen de antwoorden van de leidinggevenden zeer duidelijk samen met het verzekeringstype: bij de omslagleden-hoog verzuim antwoorden 13/14 leidinggevenden "ja" op de vraag naar wijzigingen, bij de omslagleden-laag en midden verzuim slechts 3/12, en bij de Akers 1/10. Hieruit kan worden afgeleid dat bij de omslagleden-hoog verzuim, waar toch al de meeste wijzigingen in verzuimbeleid optraden, deze wijzigingen vrijwel altijd mede een nieuwe rol van de leidinggevende inhielden. In de volgende paragraaf worden de wijzigingen in beleid meer in detail gezien, en zullen we ook nader ingaan op de rol van de leidinggevende daarbij.

4.1.2 De aard van de wijzigingen

Aan alle geïnterviewde personen binnen de bedrijven is, indien zij aangaven dat het bedrijf tegenwoordig anders omgaat met verzuim dan voor 1992, een open vraag gesteld naar wat er dan is gewijzigd. In deze paragraaf geven we een overzicht van de antwoorden, en pogen een relatie te leggen met het verzekeringstype. Deze antwoorden zijn dus alleen afkomstig van respondenten die zeggen *dat* er iets is veranderd. Zoals we in de vorige paragraaf zagen worden veranderingen het meest gerapporteerd bij omslagleden-hoog verzuim en het minst bij Akers. In paragraaf 4.3 zullen we ingaan op eventuele veranderingen in verzuimbeleid bij *alle* bedrijven.

Overeenkomsten tussen de verzekeringstypen

Terwijl we in de vorige paragraaf duidelijke verschillen vonden in de *mate van* wijzigingen in verzuimbeleid naar verzekeringstype, blijkt dat *indien er wijzigingen zijn opgetreden* de inhoud van die wijzigingen niet sterk varieert naar verzekeringstype. Bepaalde elementen komen in bijna alle interviews terug, andere elementen komen weliswaar niet altijd aan de orde maar ongeveer in gelijke mate bij omslagleden (laag/midden en hoog) en Akers. We bespreken deze elementen hier. Op detail-niveau ontwaren wij nog wel enige verschillen tussen de verzekeringstypen, die daarna zullen worden besproken.

a. Rol van de leidinggevende

Absolute koploper bij alle wijzigingen is de rol van de direct leidinggevende en een aantal daarmee samenhangende zaken zoals de procedure van ziekmelding, training van leidinggevend en dergelijke. Er is vrijwel geen bedrijf waar het verzuimbeleid gewijzigd is zonder dat één of meer van deze zaken daarin genoemd worden. De leidinggevende is overal een centrale rol toebedacht, die in verschillende concrete vormen uitwerking krijgt. Een citaat waarin vele elementen worden genoemd die ook in andere interviews frequent opduiken:

"Eind 1993, begin 1994 is het beleid sterk veranderd. Tot die tijd was ziekteverzuim uitsluitend een probleem van PZ. Momenteel wordt benadrukt dat de directe chefs verantwoordelijk zijn voor het ziekteverzuim in hun afdeling. Zieken moeten zich ook direct bij hun chef ziekmelden, chefs moeten op ziekenbezoek en zieken begeleiden. Daar is een protocol voor opgesteld. Chefs worden ook 'afgerekend' op het verzuim op hun afdeling; is een onderdeel van hun functie-beoordeling. Bij extreem hoog verzuim (in vergelijking met andere afdelingen) doen ze dus iets niet goed. Dit is een grote omschakeling voor zowel chefs als werknemers." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

Hieronder bespreken we enkele elementen rondom de gewijzigde rol van de leidinggevende nader.

- de *procedure van ziekmelding*: vrijwel altijd is men overgegaan tot melding bij de directe chef, of als dat niet mogelijk is (bijv. bij ploegendiensten) snel terugbellen door de chef naar aanleiding van een ziekmelding.

"(...) sinds '94 leidinggevendenden ook een nadrukkelijker rol laten vervullen bij de ziekmelding (meteen dezelfde dag contact opnemen wanneer men bij de ziekmelding niet te bereiken was en de gegevens erover op de electronic mail zetten naar de salarisadministratie)." (omslaglid-laag/midden, vervoer, personeelsfunctionaris)

"De wijze van ziekmelden is veranderd. Moet bij directe chef plaatsvinden. Als dat niet mogelijk is, dan moet de ziekmelding bij PZ plaatsvinden. PZ noteert de standaardgegevens en probeert door te verbinden met directe chef. Als dat niet lukt dan bellen chefs tussen 9.15 en 9.30 naar PZ en krijgen dan de namen en telefoonnummers door van degenen die zich hebben ziekgemeld." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

- een duidelijke *formalisering*, soms tevens aanscherping, van allerlei regels en procedures rond verzuim en ziekmelding, waarin ook de taak en verantwoordelijkheid van de leidinggevende is vastgelegd, enkele malen tot en met het "afrekenen" van chefs op verzuim in hun afdeling.

"De ziekmeldingsprocedure werd bovendien meer door de direct leidinggevende verzorgd en er kwam meer aandacht voor praktische zaken (hoe wordt bijv. met de zieken omgegaan). De hele ziekmeldingsprocedure werd meer geformaliseerd. Sinds het bedrijf in 1992 super-Aker is geworden is op deze zaken meer nadruk gelegd." (Aker, metaal, directie)

"Er wordt nóg meer nadruk gelegd op aandacht van en begeleiding door de chef: deze wordt echt gedwongen contact op te nemen en in contact te blijven met werknemer: belangstelling en op de hoogte blijven van de zieke werknemer. Chef wordt ook verantwoordelijk gesteld voor percentage. Krijgt een norm aan begin van het jaar mee (nu 8%): wanneer daarvan wordt afgeweken wordt gevraagd naar redenen van afwijken." (Aker, vervoer, directie)

"Meer aandacht geven aan zieke werknemer en verantwoordelijkheden ten aanzien van ziekteverzuim vastleggen. De leidinggevende staat het dichtst bij de mensen, weet het best wat er dagelijks gebeurt en is verantwoordelijk geworden voor het verzuim. Dat was in eerste instantie een schok voor leidinggevers." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

Hoewel vaak wordt gemeld dat chefs wel eens moeite hebben met hun nieuwe taken (en daarom soms ook trainingen e.d. ontvangen, zie verder) komen ook positieve reacties voor:

"Het leidinggeven is niet meer alleen een technisch vak maar ook meer oog voor sociale aspecten. Het werk is daardoor interessanter geworden." (omslaglid-laag/midden, metaal, leidinggevende)

- *onderhouden van contact tijdens de ziekte, in de vorm van verzuimgesprekken, terugkeergesprekken, telefonisch contact, huisbezoek, veelal in combinatie met de plicht om van elk contact verslag te doen (aan de PZ-functionaris), al dan niet gestructureerd door formulieren.*

"De chef moet bij een melding vragen naar de oorzaak, of er een relatie is met het werk, e.d. Staat aangegeven op de electronic mail waarnaar gevraagd moet worden (en of je als chef wilt dat iemand opgeroepen wordt). Dat standaardformulier in de electronic mail is iets dat sinds dit jaar is ingevoerd. Vroeger was ziekmelden bij je eigen chef er ook al, maar sinds '94 moet men nu nog duidelijker afspraken met de chef maken over wanneer je weer denkt te beginnen, e.d. De chef moet ook terugbellen om de zoveel tijd, e.d. De afspraken die men met de chef maakt, gaan ook op de electronic mail naar PZ (salarisadministratie) en dat weten de mensen ook." (omslaglid-laag/midden, vervoer, personeelsfunctionaris)

De aard van de contacten is meestal informatief en belangstellend, maar een ondertoon van controle komt in enkele gevallen ook voor:

"Bij vage verhalen van een zieke kan de groepsleider op bezoek gaan bij een zieke." (Aker, vervoer, personeelsfunctionaris)

- verschillende malen wordt melding gemaakt van *cursussen en trainingen* van de chefs in verband met hun nieuwe taken: verzuimgesprekken, communicatie-vaardigheden e.d.

"(...) sinds we eigen-risicodrager zijn is deze aandacht structureler. Zo is er bijv. een trainingsprogramma voor leidinggevendenden op het vlak van communicatieve elementen tijdens ziekteverzuimbegeleiding (=gesprekstechnieken en attitudevorming). Inhoud: hoe voer je het gesprek bij het begin van ziekmelding, wat wil je weten, wat wil je niet weten, hoe zit het met voortgangsgesprek, wanneer doe je thuisbezoek, wat doe je met terugkeergesprek enz. Dit zo nu en dan herhalen." (Aker, metaal, personeelsfunctionaris)

Het meer betrekken van leidinggevendenden bij het verzuim werkt soms ook door binnen hun afdeling: ook de chefs zelf betrekken hun medewerkers daardoor soms actiever bij het verzuim en brengen het ter sprake:

- meer *informatie verspreiden* over verzuim binnen de afdeling, bijvoorbeeld in het werkoverleg, soms aan de hand van registratie-gegevens.

"Ik krijg maandelijks overzichten van het verzuim van de afdeling, vergeleken met het bedrijfstotaal. (...) En het wordt nog afgezet naar de cijfers van vorig jaar in diezelfde periode. Die overzichten krijg ik maandelijks. En ik laat dan een paar mensen van de afdeling daar een abstract van maken en die worden dan naar de mensen op de afdelingen gestuurd. Zodat de mensen op de afdeling op de hoogte zijn van de stand van zaken. Kan dan bv. in het werkoverleg ter sprake komen." (omslaglid-laag/midden, bank/verz, leidinggevende)

- Meer algemeen wordt vaak verwezen naar de grotere *"bespreekbaarheid"* van het verzuim binnen het bedrijf: waar dit vroeger min of meer taboe leek, is verzuim nu een normaal onderwerp van gesprek. Veelal is die bespreekbaarheid niet een bewust ingevoerde verandering maar eerder een gevolg van nieuwe procedures.

"De mensen zijn er heel anders over gaan denken. De omslag die heeft plaatsgevonden, want vroeger was er helemaal niet over het verzuim te praten." (omslaglid-hoog, vervoer, bedrijfsarts)

"Vroeger (voor '92) was ziekteverzuim voor leidinggevenden een heel "wazig" gebeuren, daar mocht je je niet mee bemoeien, dus je wist niet wat iemand mankeerde." (omslaglid-hoog, metaal, leidinggevende)

Ook hier varieert kennelijk de manier waarop over verzuim gesproken wordt van zuiver belangstellend tot vormen van sociale controle:

"Meer betrokkenheid en sociale controle onderling bij de werknemers." (omslaglid-laag/midden, metaal, or-lid)

In één bedrijf wordt signaleerd dat niet alleen het verzuim van werknemers meer bespreekbaar is geworden, maar dat ook de

stijl van leidinggeven door de directe chefs nadrukkelijker dan vroeger in beeld komt nu hun rol in de verzuimbegeleiding centraal is komen te staan. Spanningen tussen chefs en uitvoerenden die vroeger via de Ziektewet werden "opgelost" komen nu ter tafel, bijvoorbeeld in het sociaal-medisch team, waardoor eerder dan vroeger echte oplossingen worden gevonden bijvoorbeeld door training van bepaalde leidinggevenden. Werknemers in dit bedrijf zouden dat ervaren als een zekere bescherming tegenover bepaalde chefs.

b. Duidelijker formalisering van beleid en verantwoordelijkheden

Niet alleen ten aanzien van de rol van directe chefs, maar ook meer in het algemeen is bij wijzigingen vaak sprake van formalisering: taken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd, er wordt gestructureerder gewerkt, er zijn protocollen ontwikkeld.

"De normale gang van zaken, dus zoals die altijd al was, wordt nu schriftelijk vastgelegd en er zijn op een aantal punten wat aanvullingen gekomen. En daar kan je elkaar nu op aanspreken."
(Aker, vervoer, directie)

Met het vastleggen van verantwoordelijkheden wordt soms ook duidelijk dat verzuim niet (meer) alleen een zaak van P&O is. Verschillende personeelsfunctionarissen merken op dat verzuim nu een zaak van het hele bedrijf is, terwijl het vroeger meer als alleen een PZ-probleem werd gezien. Verschillende P&O-functionarissen geven aan dat ze dit prettig vinden, zij niet meer geïsoleerd staan in het streven naar een beter verzuimbeleid, en dat door de wettelijke veranderingen zij het management nu kunnen bewegen tot zulk beleid terwijl ze daarvoor vroeger weinig gehoor vonden.

"Eind 1993, begin 1994 is het beleid sterk veranderd. Tot die tijd was ziekteverzuim uitsluitend een probleem van PZ." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

"Vroeger stond personeelschef meer alleen in de aanpak van het ziekteverzuim. Stond onder druk om streng te controleren."

Tegenwoordig ziet ook directie belang van ziekteverzuimbeleid in." (omslaglid-hoog, metaal, verzekeringsgeneeskundige)

Deze formalisering en structurering geldt niet alleen voor verschillende functionarissen binnen het bedrijf, maar vaak ook voor de rol van de Arbodienst in het algemeen of van de bedrijfsarts in het bijzonder.

"Het convenant met de bedrijfsarts is nieuw. Daarvoor, dus voor '94, was dit er nog niet. Het convenant gaat over verschillende onderdelen en kern is dat het zo concreet mogelijk is. Dus bijvoorbeeld over: - de tijd tussen een ziekmelding en een bezoek aan de ba. - de afhandeling van een aantal administratieve zaken. Bv. ziekteformulieren (prognose na zoveel weken, een terugkeerplan na zoveel weken, e.d. - de keuringen; momenten waarop deze verricht gaan worden door de ba. Gaat zowel over de periodieke keuringen als de aanstellingskeuringen. (...) - de terugkoppeling van spreekuurbezoeken. Dus dat we dan een aantal dingen willen weten zoals wanneer kan iemand weer beginnen, wat is de vervolgafspraak wanneer iemand nog niet beter is, is er een BT (beperkte, ook wel genoemd bijzondere tewerkstelling) afgesproken." (Aker, vervoer, directie)

"Er is nu aansluiting bij [Arbodienst X]. Met hen zijn specifieke afspraken gemaakt en het bedrijf heeft veel meer eigen inbreng dan voorheen bij het GAK." (Aker, metaal, directie)

"N.a.v. contact op het spreekuur van de bedrijfsarts wordt teruggerapporteerd (d.m.v. een speciaal formulier) naar betrokkene, directe chef, medische dienst en personeelschef. Terugrapportage naar directe chef is van groot belang, vroeger werd teruggerapporteerd naar hoofdopzichter of afdelingshoofd." (omslaglid-laag/midden, metaal, bedrijfsarts)

c. Inzet Arbodienst, duidelijker afspraken

Ook buiten het aspect van formalisering wordt - eveneens bij alle verzekeringstypen - frequent verwezen naar de gewijzigde rol van de Arbodienst in het algemeen en/of de bedrijfsarts in

het bijzonder.

Aansluiting bij een Arbodienst is onder vrijwel alle geïnterviewde bedrijven gemeengoed; zowel de omslagleden als de gele Akers hebben in de nieuwe wetgeving aanleiding gezien om controle en begeleiding onder te brengen bij een Arbodienst.

"We hebben ons nu al structureel aangesloten bij de Arbodienst i.p.v. pas in 1998." (omslaglid-laag/midden, bank/verz, directie)

"Het bevorderen van directe relaties zowel intern (werknemers-bedrijf) als extern (naar GMD en Arbodienst toe). Om deze reden zijn we ook afgestapt van de controle van het GAK en laten we de controle sinds 1-4-1994 doen door de Arbodienst." (Aker, metaal, personeelsfunctionaris)

"Er was al een BGD, met een bedrijfsarts voor 20 uur p.w., dit aantal uren wordt in de toekomst uitgebreid. Sinds 1-1-1994 verricht de bedrijfsarts ook de controle op het ziekteverzuim (vroeger GAK)." (omslaglid-laag/midden, metaal, or-lid)

Enkele bedrijven blijken daarmee een dubbele aansluiting bij verschillende Arbodiensten te hebben: dat betreft met name gevallen waarin men reeds aangesloten was bij een BGD voor de meer traditionele BGZ, en de verzuimbegeleiding/controle nu heeft ondergebracht bij een andere Arbodienst.

"Per 1 januari 1994 zijn we weg bij het GAK en aangesloten bij een arbodienst. We hadden al een arbodienst, maar zijn voor het TZ-stuk in zee gegaan met een andere arbodienst. Door een anonieme instantie als het GAK werd een directe benadering toch nog in de weg gestaan. Nu is er 3 keer in de week een spreekuur op het bedrijf." (omslaglid-hoog, metaal, directie)

Verschillende geïnterviewden maken melding van onvrede met de vroegere werkwijze van het uitvoeringsorgaan ZW, wat een aanleiding was om zo spoedig mogelijk over te stappen op een Arbodienst.

"Mensen krijgen sneller controle, afhankelijk van hun verzuim-verleden. En mensen worden ook eerder weer aan het werk

gestuurd. Het GAK was laks, de Arbodienst is actiever." (omslaglid-hoog, metaal, or-lid)

"Sinds 1-5-1994 is het bedrijf meer geïnformeerd over zieke werknemers omdat de bedrijfsarts vaker contact heeft met personeelszaken dan vroeger met het GAK het geval was." (omslaglid-hoog, metaal, leidinggevende)

Er is daarnaast ook een bedrijf dat de aansluiting bij een Arbodienst tot het laatste moment zegt te zullen uitstellen, en zo lang mogelijk de controle en begeleiding in handen van het GAK wil laten.

d. Verbeteringen in verzuimregistratie

Er zijn niet veel bedrijven die spontaan het verbeteren van de verzuimregistratie als onderdeel van het gewijzigd beleid noemen, maar bij alle drie verzekeringstypen komt een verbeterde verzuimregistratie enkele malen voor. Daarbij wordt soms melding gemaakt van een betere terugkoppeling van de registratie-gegevens binnen het bedrijf, een enkele maal ook naar de individuele werknemer toe.

"Men bekijkt het ziekteverzuim analytischer vanwege de automatisering (sinds 1-1-1994)." (Aker, metaal, personeelsfunctienaris)

"Terugkoppeling (naar de afdeling) gebeurt op verzoek van de mensen zelf; die wilden meer op de hoogte zijn van de cijfers, de statistiek. Wilden er meer bij betrokken zijn, maar ook omdat wij vanuit het management veel hameren op het ziekteverzuim. En dan krijg je als reactie 'geef ons er dan maar meer inzicht in'. Dus toen heb ik gezegd: geef maar aan wat je wilt zien, dan kun je zien dat we echt niet aan het goochelen zijn." (omslaglid-laag/midden, bank/verz, leidinggevende)

"Na 10 werkdagen ziekte krijg je een eigen verklaring van PZ toegestuurd met daarin o.a. een overzicht van je ziekteverzuim. Dat is een overzicht van je ziekteverzuim tot dan toe in het lopende jaar. Dus daarmee krijg je eigenlijk onder je neus gewreven hoe-

veel dagen je het jaar al ziek bent geweest. Dat is even een extra prikkeltje voor het geval je misbruik van ziekmelden maakt. Even laten blijken dat het bijgehouden wordt." (Aker, bank/verz, or-lid)

Specifieke wijzigingen naar verzekeringstype

Voor de goede orde zij herhaald: de *mate* waarin wijzigingen in het verzuimbeleid worden gemeld varieert naar verzekeringstype (het meest bij omslagleden-hoog, het minst frequent bij Akers), doch *als* er wijzigingen in verzuimbeleid optreden, dan is de grote lijn van die wijzigingen in de meeste bedrijven dezelfde, respectievelijk zijn er geen grote verschillen naar verzekeringstype te onderkennen. De overeenkomsten zijn veel groter dan de verschillen. Als we in het onderstaande toch enkele tendensen per verzekeringstype aangeven, zijn dat derhalve secundaire verschillen.

Omslagleden-hoog verzuim

Bij omslagleden is er één type antwoord dat opvallend vaker voorkomt dan bij de overige verzekeringstypen, namelijk dat het bedrijf zich bewuster is geworden van het verzuim, meer aandacht ervoor heeft gekregen, actiever/daadkrachtiger is geworden. Het gaat om uitspraken als de volgende:

"Ze worden zich steeds meer bewust van zaken rond verzuim. Hun eigen rol erin her- en erkennen ze steeds meer." (omslaglid-hoog, bank/verz, bedrijfsarts)

"In het hele bedrijf wordt meer aandacht geschonken aan het ziekteverzuim." (omslaglid-hoog, metaal, leidinggevende)

"Aanscherping bestaand beleid (...)" (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris);

"Gaaf veel bewuster om met de materie" (omslaglid-hoog, ver-voer, personeelsfunctionaris).

Dit lijken vrij algemene, weinig zeggende aanduidingen (zij komen overigens vaak voor *naast* meer concreet aangeduide wijzigingen

in verzuimbeleid), maar juist het feit dat deze bij de omslagleden-hoog verzuim naar verhouding dubbel zo vaak voorkomen als bij de andere verzekeringstypen duidt erop dat dit toch een zekere betekenis heeft. Omgekeerd betekenen deze uitspraken immers dat men zich voor 1992 minder bewust was, minder actief/daadkrachtig was, het beleid niet bepaald scherp was (en juist bij deze groep soms uitsluitend een onderwerp voor P&O was, geïsoleerd van de rest van het bedrijf) - terwijl omslagleden-laag en midden verzuim plus Akers dit in veel mindere mate spontaan signaleren.

De aard van de intensivering/activering ligt dan veelal in de individuele contacten met verzuimers, en de ondertoon daarbij is iets vaker dan bij de andere verzekeringstypen één van controle (ook hier weer: meestal *naast* andere vormen van beleidswijziging). Onderwerpen als sneller eerste contact, snellere/strengere controle, huisbezoek, een enkele keer ook disciplinaire maatregelen worden door omslagleden-hoog verzuim relatief wat vaker genoemd dan door anderen.

Daarentegen wordt door omslagleden-hoog verzuim juist relatief weinig spontaan verwezen naar arbeidsomstandigheden (in de vorm van onderzoek naar, verbetering van omstandigheden, risico-inventarisatie/evaluatie, voorlichting). Zulke verwijzingen zijn over alle verzekeringstypen heen vrij schaars, maar voor zover zij voorkomen is dat bij omslagleden-hoog verzuim relatief slechts half zo vaak als bij de andere verzekeringstypen.

Omslagleden-laag/midden verzuim en Akers

Tussen de omslagleden met laag/midden verzuim en Akers zijn geen erg pregnante verschillen te onderkennen. Gezamenlijk kenmerken zij zich door het tegendeel van hetgeen zojuist over omslagleden-hoog verzuim is gezegd: naar verhouding wat minder nadruk op controle (hoewel ook in deze groepen zeker soms naar een strengere omgang met ziekmeldingen wordt verwezen) en in iets hogere mate verwijzingen naar arbeidsomstandigheden-beleid.

Zou men toch nog een onderscheid willen maken tussen omslagleden-laag verzuim en Akers, dan is er een tendens dat juist bij deze omslagleden de (interne) formalisering van de gang van zaken (en van de procedure van ziekmelding) vaker genoemd

wordt, en bij de Akers wat vaker de rol van de Arbodienst (aansluiting bij/actievare rol van Arbodienst, weggaan bij het GAK (voor gele Akers).

Sporadisch genoemde wijzigingen zonder relatie met verzekeringstype

In de spontaan genoemde wijzigingen is er tenslotte een serie antwoorden die ieder voor zich vrij zelden voorkomen - zo zelden dat alleen al om die reden geen relatie met het verzekeringstype is te leggen - maar die niet onvermeld mag blijven:

- het opzetten of intensiveren van hulpstructuren zoals een sociaal medisch team (SMT), verzuimcommissie, VGW-commissie;
- het expliciet noemen van snellere terugkeer na ziekte ("Vroeger zei men wel 'ach kom maandag maar weer' in plaats van vrijdag nog te komen werken, maar deze houding is wel veranderd");
- arbeidsvoorwaardelijke prikkels; deze worden zelden spontaan genoemd, en voor zover genoemd bijna altijd onder verwijzing naar de CAO-bepalingen die zulke prikkels (bijna altijd in de vorm van een halve of hele wachttag) sinds kort mogelijk maken;
- het organiseren van cursussen/trainingen voor het hoger management (wel te onderscheiden van cursussen voor direct leidinggevenden, ter ondersteuning van hun nieuwe rol, die wel meermalen genoemd worden), of het vrijmaken van meer menskracht in de staf ten behoeve van verzuimbeleid;
- minder personeel beschikbaar stellen ter vervanging van verzuimers, zodat de afdeling zelf moet zorgen voor het opvangen van verzuim;
- het duidelijker binnen het bedrijf zichtbaar maken van de kosten van ziekteverzuim;
- inhuren van externe advisering;
- medische keuringen, zowel periodieke als aanstellingskeuringen: hiernaar wordt bij slechts twee bedrijven expliciet verwezen. Dat betreft dan geen verwijzing naar *strengere* keuring, maar eerder naar de procedure van keuring. Er komen ook expliciete ontkenningen van strenger keuringsgedrag voor;
- één bedrijf verwijst expliciet naar pogingen om de curatieve behandeling van zieke werknemers te bespoedigen.

4.2 Plannen tot verdere wijzigingen in 1994

Aan alle geïnterviewden is midden 1994 tevens de vraag voorgelegd, of er *concrete plannen binnen het bedrijf bestaan om anders om te gaan met ziekteverzuim* (ongeacht of er ook onlangs nog wijzigingen in het verzuimbeleid zijn aangebracht).

Een ruime meerderheid van de respondenten die hierop een duidelijk antwoord gaven, zegt dat er *geen* (verdere) concrete plannen voor wijziging zijn. Vaak gaat dat gepaard met uitspraken dat men gewoon doorgaat op de nu ingeslagen weg, of hooguit de vinger aan de pols blijft houden en waar nodig iets zal bijstellen:

"Nee. Eerst dit nieuwe beleid bekijken of het werkt. Als het nieuwe beleid goed werkt, hoeft er ook niet veel meer te gebeuren." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

"Nee, eerst huidige beleid een tijd voortzetten." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

"Plannen voor de toekomst hangen af van de hoogte van het ziekteverzuim en de evaluatie aan het eind van het jaar." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

Naast deze antwoorden is er bij alle drie verzekeringstypen een klein aantal respondenten dat *geen* concrete plannen meldt maar wel vagere ideeën - veelal zijn dat ideeën en wensen van respondenten zelf over hoe het beleid anders of beter zou kunnen, zonder dat die tot concrete plannen kunnen worden gerekend.

Ook voor alle drie verzekeringstypen afzonderlijk geldt dat een meerderheid der respondenten geen concrete plannen tot wijzigingen noemt. Toch worden bij omslagleden-hoog verzuim iets vaker nog wel zulke plannen gemeld, nl. in 21/63 interviews, dan bij omslagleden-laag/midden verzuim (12/53 interviews) en Akers (12/50 interviews).

Bezien we de inhoud van die plannen (nogmaals: voor de minderheid die überhaupt plannen noemt), dan zit daarin zowel een opmerkelijke overeenkomst als een opmerkelijk verschil tussen de verzekeringstypen.

De *overeenkomst* is dat in die plannen bij alle verzekeringstypen relatief vaak opnieuw de rol van direct leidinggevenden aan de orde komt. Ondanks het feit dat die rol in vele bedrijven al recent is gewijzigd, leven er kennelijk diverse plannen om nog verdere wijzigingen aan te brengen, soms (wederom) gecombineerd met formalisering van procedures, contactprotocollen, cursussen/trainingen e.d.

Het *verschil* is dat waar omslagleden-hoog verzuim in de recent ingevoerde wijzigingen weinig accent bleken te leggen op preventief Arbobeleid, zij dat in hun plannen (nogmaals: *voor zover die er zijn*) juist relatief vaak doen. Van alle genoemde plannen is dit de meest frequent voorkomende categorie, terwijl beide andere verzekeringstypen slechts sporadisch nieuwe plannen in deze richting noemen. Enkele citaten:

"Taakanalyse en werkplekonderzoek gaat men uitvoeren, dit wordt uitgevoerd door de leidinggevende en de bedrijfsarts." (omslaglid-hoog, metaal, leidinggevende)

"Structureler aanpakken van knelpunten, inzetten van een ouderenbeleid in de lijn van arbozorg. Eventueel proberen plaatsen te creëren voor mensen die niet meer op de auto kunnen, maar de hoogste prioriteit zal worden gegeven aan preventie." (omslaglid-hoog, vervoer, bedrijfsarts)

Daartegenover vinden we onder de (zeldzame) plannen tot wijziging bij Akers relatief vele verwijzingen naar controle op (frequent) verzuim, snelle reactie op ziekmeldingen en een (nieuwe) rol voor de Arbodienst daarin - onderdelen die in de recent ingevoerde wijzigingen juist niet vaak aan de orde waren. Bij de Akers zijn dit de meest frequent voorkomende plannen tot wijziging.

"Ja. Zo hebben we nu bv. afgesproken om iets aan te passen bij de controle door de Arbodienst. (...) We willen een veel actiever beleid gaan voeren op het frequent verzuim. Zo zijn we van plan, maar dat moeten we nog wel met de OR afstemmen, om mensen die 4 keer of meer frequent hebben verzuimd een brief te sturen dat zij bij een volgende ziekmelding zelf contact moeten opnemen met de arbodienst. Dus meteen de eerste dag." (Aker,

bank/verz, personeelsfunctionaris)

"We zouden speedcontroles willen." (Aker, vervoer, or-lid)

Het totaalbeeld van plannen tot wijzigingen in beleid is echter dat deze plannen veel minder frequent zijn dan de feitelijke wijzigingen in de periode 1992-1994, zoals die door de verschillende functionarissen worden gemeld. In die periode zijn relatief veel veranderingen aangebracht, vooral bij de omslagleden-hoog verzuim, en over het algemeen vindt men die wijzigingen (voorlopig) voldoende, denkt het beleid hooguit marginaal bij te stellen, of houdt men de vinger aan de pols zonder nu al nadere plannen tot wijziging te hebben. Voor zover de wijzigingen mede voortvloeien uit de nieuwe prikkels in de ZW, kan geconstateerd worden dat het gros van de wijzigingen zich reeds voor midden 1994 had voltrokken en er weinig aanwijzingen zijn dat er een naijl-effect is in de reacties van de onderzochte werkgevers.

In hoeverre er begin 1995, blijkens de toen gehouden interviews, ook werkelijk verdere veranderingen in verzuimbeleid zijn doorgevoerd komt in paragraaf 4.3 aan de orde.

4.3 Dertig elementen van verzuimbeleid nader bezien

In het voorgaande werden de uitkomsten besproken van de open vraag naar eventuele wijzigingen in verzuimbeleid, zoals die aan alle geïnterviewde functionarissen is gesteld. Daarnaast is aan alle P&O-functionarissen een lijst voorgelegd van 30 afzonderlijke elementen die onderdeel kunnen uitmaken van een verzuimbeleid. In deze paragraaf worden daarvan de uitkomsten besproken. Deze uitkomsten zijn in twee opzichten gebaseerd op ander materiaal dan het voorgaande:

- in het voorgaande kwamen alleen antwoorden aan de orde van geïnterviewden die zeiden dat er wel wijzigingen in het verzuimbeleid waren opgetreden sinds 1992; in deze paragraaf antwoorden van alle bedrijven, ongeacht of zij zeggen het beleid te hebben veranderd;
- in het voorgaande kwamen alle functionarissen aan het woord, in deze paragraaf gaat het alleen om antwoorden gegeven door de P&O-functionarissen.

Voor elk van de 30 elementen is in de interviews van midden 1994 nagevraagd of dit element aanwezig is en zo ja, sinds wanneer (voor of na begin 1992). Verder is in de interviews begin 1995 de lijst van elementen opnieuw doorgelopen met de P&O-functionaris om na te gaan welke wijzigingen er sinds het vorige interview nog waren opgetreden.

Clustering van beleidselementen

In de lijst van elementen is door ons een clustering aangebracht tot 4 clusters van mogelijke verzuimstrategieën. Dit betreft de volgende clusters.

- **Preventie**, zowel door vermindering van arbeidsbelasting (verbetering van arbeidsomstandigheden) als door verhoging van de belastbaarheid van werknemers (bevordering van de gezondheid van werknemers);
- **Drempelverhoging**, waarin verschillende maatregelen zijn opgenomen die allen betrekking hebben op de *ziekmelding* en aangrijpen hetzij voor een eventuele ziekmelding, hetzij vlak erna;
- **Begeleiding**, waarin maatregelen zijn opgenomen die betrekking hebben op begeleiding en bevordering van werkhervatting bij eenmaal aangevangen verzuim;
- **Infrastructuur**, waarin maatregelen van meer organisatorische aard zijn opgenomen.

Er is één element dat tot drie verschillende clusters wordt gerekend, aangezien dit (mogelijk) verschillende aspecten in zich heeft, namelijk de aansluiting bij een Arbodienst. Afhankelijk van het takenpakket van de Arbodienst c.q. bedrijfsarts kan dit gezien worden als een onderdeel van preventie, van begeleiding en van infrastructuur (bijvoorbeeld in de vorm van voorlichting aan management, advisering over verzuimbeleid e.d.).

Deze vier clusters omvatten de volgende specifieke elementen:

Preventie (7 elementen):

- (structurele) aanpassingen van de werkplek (niet specifiek voor

- zieke of hervattende werknemers, maar als meer algemeen beleid);
- (structurele) aanpassingen van de functie-inhoud (niet specifiek voor zieke of hervattende werknemers, maar als meer algemeen beleid);
- bevordering gezondheid werknemers (hetzij via algehele verbetering van arbeidsomstandigheden, bedrijfsveiligheidsbeleid e.d., en/of via bedrijfsfitness en dergelijke);
- beleid ten aanzien van seksuele intimidatie;
- voorlichting en onderricht over arbeidsomstandigheden;
- leeftijdbewust personeelsbeleid (bijv. ouderen niet meer in belastende dienstroosters plaatsen);
- aanstelling van een bedrijfsarts, aansluiting bij een BGD/Arbodienst.

Drempelverhoging (7 elementen):

- ziekmelding bij de eigen chef;
- snel contact laten leggen door de eigen chef na een ziekmelding;
- waarschuwingen, disciplinaire maatregelen in geval van "veelverzuim" (NB: waarschuwingen/maatregelen die alleen worden toegepast bij overtreding van de gedragsregels (bijv. thuis zijn bij eerste controle, na oproep verschijnen op het spreekuur van de bedrijfsarts) worden hiertoe niet gerekend);
- negatieve sancties bij veelverzuim en positieve prikkels bij nul- of laagverzuim (ook hier gaat het niet om eventuele sancties op overtreding van alleen gedragsregels);
- inschakelen eigen ziekenbezoeker/rapporteur, of die van de BGD/Arbodienst/Bedrijfsvereniging (alleen indien dit structureel beleid is; incidentele spoedcontroles bij incidentele "verdachte" werknemers worden hiertoe niet gerekend);
- snel eerste contact door deskundige dienst, bijv. snelle oproepen voor het spreekuur van de bedrijfsarts (wederom: alleen indien dit structureel is, niet slechts versneld oproepen van incidentele "verdachte" verzuimers);
- "informele" aandacht (kaartje/bloemetje e.d.).

Begeleiding (11 elementen):

- aanwezigheid van een contactprotocol;
- voeren van verzuimgesprekken;
- overleg met (contact)verzekeringsgeneeskundige;
- aanstellen van een bedrijfsarts, aansluiting bij BGD/Arbodienst
- overleg in Sociaal Medisch Team of soortgelijke overlegstructuren;
- bevorderen snelle medische behandeling (als structureel beleid, niet slechts "in incidentele gevallen");
- opstellen van een werkhervattingsplan na 13 weken;
- opstellen van een reïntegratieplan na 26 weken;
- mogelijkheden nagaan van hervatting in tijdelijk aangepast werk;
- eventuele belemmeringen in woon/werk-verkeer oplossen;
- structurele aanpassing van functies voor terugkerende werknemers, eventueel toepassen van werkvoorzieningen.

Infrastructuur (7 elementen):

- verzuimregistratiesystemen invoeren of verbeteren;
- vaststellen van norm- of streefcijfers voor verzuim;
- interne informatieverstrekking over verzuim en procedures verbeteren;
- interne verantwoordelijkheden en procedures duidelijk vastleggen;
- managementtrainingen, werkconferenties voor (hoger) management en staf;
- externe advisering inhuren;
- aansluiting bij BGD/Arbodienst, aanstellen bedrijfsarts.

Voor ieder cluster is per verzekeringstype de *relatieve frequentie* van beleidselementen nagegaan. Daartoe is als volgt gerekend: per cluster en per verzekeringstype werd het theoretisch maximum bepaald als aantal beleidselementen in dat cluster maal aantal bedrijven in dat verzekeringstype. Bijvoorbeeld: cluster "preventie" bevat 7 elementen, voor de omslagleden-hoog verzuim (15 bedrijven) is het theoretisch maximum: $15 * 7 = 105$ (nl. indien bij alle bedrijven in deze groep alle beleidselementen aanwezig zijn). De relatieve frequentie is dan het feitelijk aantal aanwezige elementen in deze groep als percentage van $105^{1)}$. Op deze wijze wordt een

1) In enkele gevallen ontbrak het antwoord op bepaalde vragen naar beleidselementen. Deze "missing values" zijn afgetrokken van het theoretisch maximum.

vergelijkbaarheid verkregen tussen clusters met verschillende aantallen beleidselementen, en tussen de verzekeringstypen met verschillende aantallen bedrijven.

Ook van het vóórkomen van alle 30 beleidselementen samen is op soortgelijke wijze een relatieve frequentie berekend.

In het navolgende beschrijven wij de relatieve frequentie van de verschillende clusters per verzekeringstype, en pogen daarbij de ontwikkeling door de tijd na te gaan: de situatie van voor 1992, nieuwe beleidselementen ingevoerd 1992-1994, de situatie in midden 1994 en de situatie begin 1995. De clusters worden grafisch weergegeven als "beleidsprofielen". De (re)constructie van het tijdsverloop is als volgt verricht:

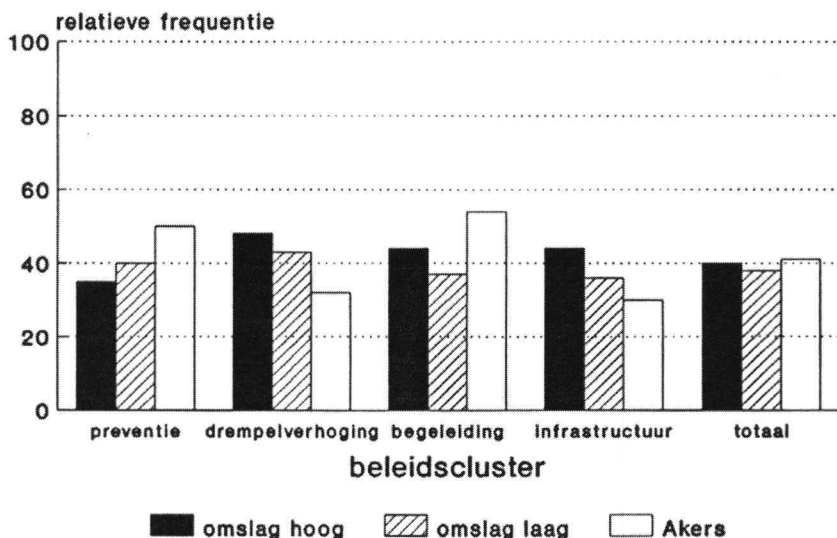
Aan de P&O-functionarissen is in de interviews van midden 1994 bij elk aanwezig beleidselement gevraagd, in welk jaar dit element is ingevoerd: voor 1992 of na begin 1992¹⁾. Daardoor kon een beeld verkregen worden van het nu aanwezige beleid *voor zover dat al voor 1992 bestond, het beleid ingevoerd in de periode 1992-1994, en het beleid zoals aanwezig midden 1994*. In de interviews van begin 1995 is met de P&O-functionarissen opnieuw de lijst van 30 elementen nagelopen met de vraag of er op elk element dingen waren veranderd (ingevoerd, inhoudelijk gewijzigd, afgevoerd) sinds het vorige interview. Aan de hand hiervan kon het *beleid zoals aanwezig begin 1995* worden geconstrueerd.

a. Profielen van beleid voor 1992

In figuur 4.1 zijn de profielen weergegeven van die onderdelen van het verzuimbeleid die reeds in de "uitgangssituatie" van voor 1992 bestonden.

1) Het onderscheid "voor 1992" en "sinds 1992" is aangehouden ten eerste omdat in 1992 de eerste financiële prikkels van kracht werden (wet TAV), ten tweede omdat ook bij later ingevoerde financiële prikkels (zoals TZ) mogelijk sprake is van anticiperend gedrag door bedrijven. Overigens blijkt het soms moeilijk om aan P&O-functionarissen een exact jaar van invoering te ontlokken: invoering van een bepaalde maatregel is vaak een langer lopend proces van planning via besluitvorming tot implementatie. Waar het onderscheid "voor/vanaf 1992" vaag bleef, hebben wij gepoogd aan de hand van de gegevens antwoorden, en waar mogelijk ook gebruik makend van andere delen van de interviews, de elementen zo goed mogelijk in te delen naar jaar van invoering.

Figuur 4.1 Profielen van verzuimbeleid daterend van vóór 1992



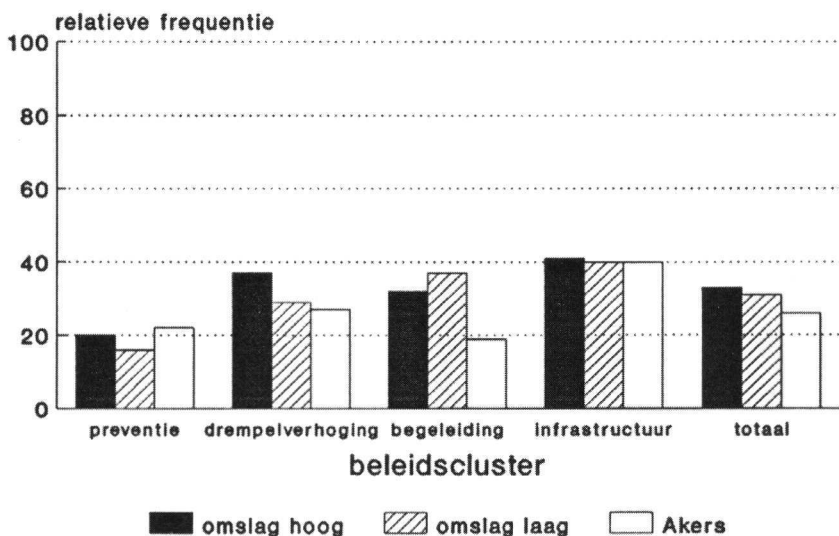
Het totale repertoire aan beleidselementen uit 1992 is voor alle drie verzekeringstypen ongeveer even groot: circa 40 % van de mogelijke elementen blijkt reeds sinds 1992 of eerder aanwezig. Tussen verzekeringstypen is reeds in dat jaar wel verschil in de aard van de elementen. Akers scoren hoger op de clusters begeleiding en preventie, omslagleden (vooral in de hoge klasse) hoger op de clusters drempelverhoging en infrastructuur.

b. Wijzigingen in beleid 1992 - 1994

In het kader van mogelijke beleidswijzigingen sinds invoering van de wijzigingen in de Ziektewet is nu van belang de vraag, in hoeverre na de "uitgangssituatie" van vóór 1992 er beleidselementen *recent ingevoerd of structureel gewijzigd* zijn. Daartoe bezien we nu nader de beleidselementen die volgens de P&O-functionarissen zijn ingevoerd na begin 1992.

De profielen van recent ingevoerd beleid (tussen begin 1992 en de interviews die midden 1994 werden gehouden) zijn weergegeven in figuur 4.2.

Figuur 4.2 Profielen van verzuimbeleid ingevoerd 1992-1994



Voor het totaal aan recent ingevoerde beleidselementen geldt dat de verschillen tussen de verzekeringstypen tamelijk gering zijn. Weliswaar is bij de omslagleden-hoog verzuim relatief het grootste aantal beleidselementen recent ingevoerd, maar het verschil met de omslagleden-laag en midden verzuim is zeer gering, en ook de Akers blijken in de periode 1992-1994 beslist niet stil te hebben gezeten. Een opmerkelijke overeenkomst is verder dat alle verzekeringstypen in gelijke mate, en in relatief hoge mate, recent nog gewerkt hebben aan de infrastructuur ter ondersteuning van verzuimbeleid. Een andere overeenkomst is dat bij alle drie verzekeringstypen het preventief beleid relatief zelden recent ingevoerd is. Het feit dat bij de omslagleden, die het meeste te maken hebben gehad met de recente wijzigingen in de Ziektewet (financiële prikkels en andere wijzigingen), niet meer beleidselementen op dit terrein zijn ingevoerd dan bij de Akers, leidt tot het beeld dat deze wijzigingen naar verhouding weinig gedragsreacties op het punt van preventief beleid teweeg hebben gebracht, althans in de periode 1992-midden 1994.

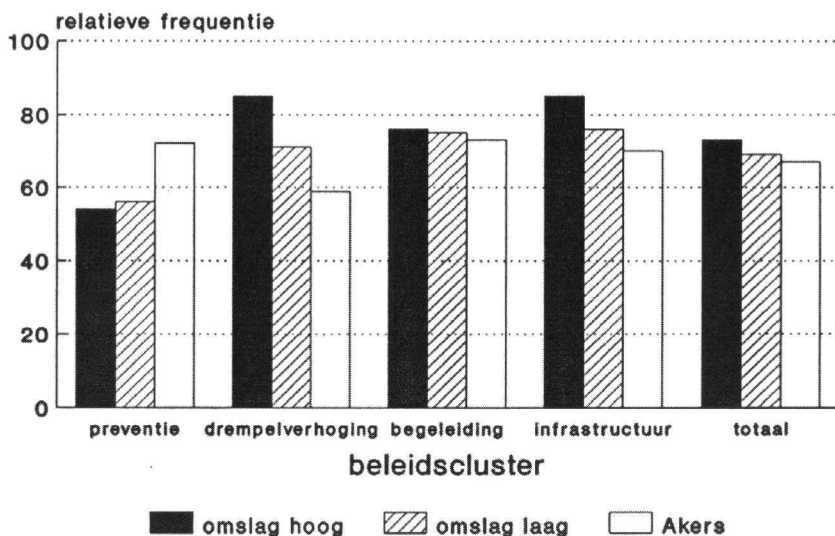
Voor de drie andere clusters ligt het beeld anders. De omslagleden-hoog verzuim springen er duidelijk uit wat betreft recent beleid "rond de ziekmelding": het cluster drempelverhoging. Dit versterkt het beeld dat de financiële prikkels, die het sterkst betrekking hebben op dit verzekeringstype, in eerste instantie vooral hebben geleid tot gedragsreacties ten aanzien van ziekmeldingen van werknemers.

Verder springen alle omslagleden (zowel hoog als laag/midden verzuim) er ten opzichte van de Akers uit wat betreft het cluster "begeleiding" bij langerdurend verzuim. Juist binnen dit cluster hebben zij naar verhouding veel nieuwe beleidselementen ingevoerd. In paragraaf 4.4 zal in meer detail worden nagegaan om welke elementen het daarbij dan in het bijzonder gaat.

c. Profielen van bestaand verzuimbeleid anno 1994

De "resultante" van bestaand beleid voor 1992 plus nieuw ingevoerde elementen over 1992-1994 is het profiel van het beleid zoals dat bij de interviews midden 1994 was samengesteld. Figuur 4.3 geeft deze beleidsprofielen weer.

Figuur 4.3 Profielen van verzuimbeleid midden 1994



Tussen de drie verzekeringstypen is midden 1994 nauwelijks verschil wat betreft het totale aantal beleidselementen dat aanwezig is: bij alle drie is ca. 70 % van het maximale aantal elementen (30 per bedrijf) aanwezig. Er is slechts een lichte tendens dat de omslagleden-hoog verzuim wat hoger dan gemiddeld scoren (dus een iets groter "repertoire" van beleidselementen inzetten) en de Akers iets lager dan gemiddeld, maar deze verschillen in totale relatieve frequentie zijn gering.

Bij afzonderlijke clusters zien we duidelijker verschillen. De Akers scoren relatief hoog op het cluster "preventie". Het omgekeerde beeld zien we bij het cluster "drempelverhoging", waarop de Akers het laagst scoren en met name de omslagleden-hoog veel beleidselementen inzetten. Hetzelfde geldt voor het cluster "infrastructuur", zij het dat hier de verschillen tussen de verzekeringstypen minder groot zijn. Op het cluster "begeleiding" zijn er geen grote verschillen tussen de verzekeringstypen.

Vergelijkt men aldus de "beleidsprofielen" van de drie verzekeringstypen, dan zien we derhalve weinig verschil in de totale omvang van het repertoire aan beleidselementen, maar wel een verschil in accenten tussen omslagleden-hoog verzuim enerzijds en Akers anderzijds, waarbij de omslagleden-laag verzuim een tussenpositie innemen: de omslagleden-hoog verzuim richten zich relatief sterk op het moment van ziekmelding, inclusief elementen van controle op ziekmeldingen; de Akers leggen meer de nadruk op primaire preventie in de zin van Arbo-verbeteringen en gezondheidsbevordering. Deze bevinding ondersteunt hetgeen wij hierboven vonden op basis van de open vragen naar de aard van de wijzigingen in verzuimbeleid, waarbij onder de omslagleden-hoog verzuim - naast alle overeenkomsten met de andere verzekeringstypen - iets vaker een ondertoon van strengere controle en restrictief verzuimbeleid werd aangetroffen dan onder de andere verzekeringstypen.

d. Wijzigingen in beleid 1994-1995 en profielen van beleid begin 1995

In de interviews van begin 1995 is aan de P&O-functionarissen opnieuw de lijst van 30 beleidselementen voorgelegd, met de vraag of er op die elementen inmiddels wijzigingen zijn opgetreden

ten opzichte van de datum van het vorige interview (midden 1994). De verwijzing van "de datum van het vorige interview" blijkt vaak niet helder, want een aanzienlijk deel van de wijzigingen die hier door de P&O-functionarissen worden gemeld blijkt toch ook al in het interview van 1994 gemeld te zijn. Er worden nogal wat elementen bestempeld als "nieuw ingevoerd" terwijl deze in 1994 reeds als "aanwezig" waren gemeld. Door beide interviews (midden 1994 en begin 1995) naast elkaar te leggen bleken deze gevallen van overlap goed te traceren. In die gevallen is het antwoord door ons gecorrigeerd tot "ongewijzigd".

Het is overigens ook denkbaar dat in sommige gevallen in 1994 bepaalde elementen als "aanwezig" werden gemeld, terwijl zij toen feitelijk nog niet waren geïmplementeerd. Als een dergelijk verschijnsel (wellicht veroorzaakt door "sociaal wenselijke" antwoorden door P&O-functionarissen) zich heeft voorgedaan, is dat voor ons niet te controleren. Wij zijn er van uitgegaan dat de antwoorden van 1994 reëel waren. Bovendien zou een dergelijk effect zich dan ook in de interviews van 1995 hebben voorgedaan, zodat deze procedure wel een indicatie geeft van de trend 1994-1995.

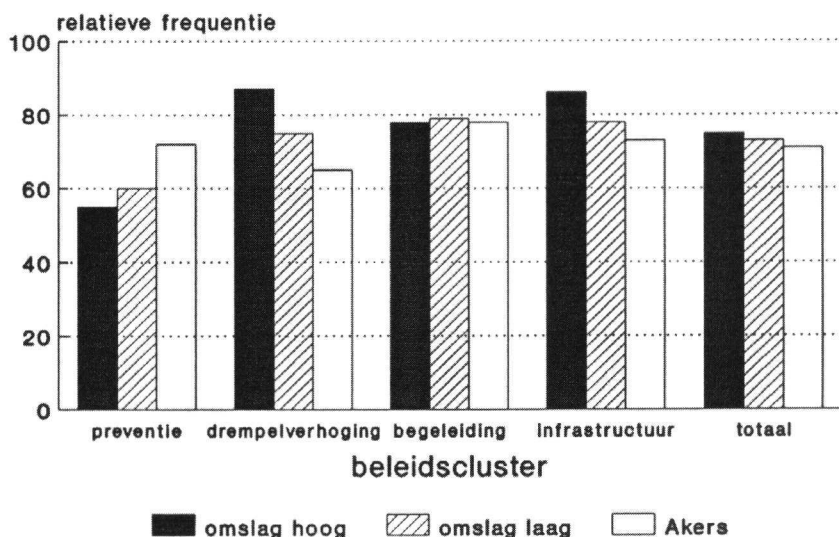
Deze trend nu is er één van slechts zeer geringe wijzigingen. Bij alle drie verzekeringstypen wordt gemiddeld op 90 % van alle elementen geantwoord dat er geen wijzigingen zijn opgetreden. Van de overige elementen geldt dat zij meestal wel reeds in 1994 aanwezig waren, maar sindsdien inhoudelijk zijn veranderd/bijgesteld. Het nieuw invoeren van elementen die midden 1994 nog niet aanwezig waren, komt slechts sporadisch voor.

Daar waar toch sprake is van *nieuw ingevoerde elementen*, zien we bij alle drie verzekeringstypen een zeer duidelijke concentratie daarvan binnen één der clusters, nl. het cluster "begeleiding" bij langerdurend verzuim-bevordering van werkhervatting. In alle drie groepen is dit het cluster waarbinnen het meest nog nieuwe elementen zijn toegevoegd, en tevens is dit het cluster waarbinnen ook het meest reeds bestaande elementen inhoudelijk zijn gewijzigd. Nogmaals: het gaat hierbij toch slechts om relatief kleine aantallen wijzigingen, maar de conclusie lijkt gerechtvaardigd dat daar waar sprake is van wijzigingen deze in de richting gaan van meer aandacht voor het langer durend verzuim.

In zekere zin opmerkelijk is dat er slechts zeer sporadisch sprake is van invoering van nieuwe elementen uit het cluster "preventie". Anno 1994 waren deze elementen toch niet erg frequent aanwezig (in principe was er dus veel ruimte voor het toevoegen van deze elementen aan het beleid). Opmerkelijk is zeker dat waar bij de omslagleden-hoog verzuim midden 1994 nog weinig elementen van het "preventieve" cluster aanwezig waren, men toen wel relatief vaak plannen in die richting noemde - terwijl uit de P&O-interviews van begin 1995 niet blijkt dat die plannen ook vaker dan elders inmiddels zijn uitgevoerd. Wellicht vergt realisering van zulke *plannen* een langere doorlooptijd dan het interval tussen beide interviews.

Doordat er begin 1995 maar weinig elementen blijken te zijn toegevoegd aan het pakket dat midden 1994 al aanwezig was, lijken de "beleidsprofielen" anno 1995 sterk op die van 1994. Voor de volledigheid wordt in figuur 4.4 toch een grafische weergave van deze profielen gegeven.

Figuur 4.4 Beleidsprofielen begin 1995



Afgeschafte beleidselementen

In het voorgaande is steeds gesproken over beleidselementen die aanwezig of ingevoerd waren. Sporadisch komen we echter ook beleidselementen tegen die vroeger wel aanwezig waren maar sinds 1992 zijn afgeschaft door bedrijven. Binnen elk der drie verzekeringstypen komt dit enkele malen voor. Hoewel over alle 41 bedrijven in totaal slechts 12 elementen zijn afgeschaft, mogen zij niet ongenoemd blijven. Hieronder volgt een kort overzicht van afgeschafte elementen.

- De helft (6 maal) betreft het overleg met de (contact)verzekeringsgeneeskundige van het GAK. Het gaat hier om bedrijven die vroeger geregeld contact met de VG hadden, en waarvoor sinds 1994 geen contact-VG meer bestaat nu controle en begeleiding in principe bij het bedrijf (c.q. de Arbodienst) liggen.
- Tweemaal is het inschakelen van een ziekenbezoeker/rapporteur (van het bedrijf zelf, dan wel van de Arbodienst) afgeschaft. In beide gevallen gaat het om bedrijven waar men van de snelle controle is afgestapt. In het ene geval is men overgestapt op een schriftelijke eigen verklaring als eerste contact, in het andere geval is men overgestapt op ziekmelding bij de chef die als voldoende controle wordt gezien, en wordt geen snel huisbezoek meer afgelegd (tenzij in incidentele gevallen als de contacten niet goed lopen of de informatie aan de chef niet duidelijk is).
- Eén bedrijf heeft per januari 1994 bepaalde negatieve sancties op verzuim laten vervallen.
- Eén bedrijf had vroeger een contactprotocol voor contacten vanuit het bedrijf met de zieken, maar heeft deze afgeschaft.
- In één bedrijf was in de periode 1992-1994 het sociaal-medisch team afgeschaft. In 1995 bleek het overigens weer ingevoerd te zijn.
- Eén bedrijf heeft in 1995 de tot dan toe bestaande bedrijfsfitness-regeling afgebouwd.

4.4 Toelichting op specifieke elementen

In de vorige paragraaf zijn de verschillende elementen van verzuimbeleid alleen behandeld in de geaggregeerde vorm van clus-

ters van elementen. In deze paragraaf gaan we na, of er binnen die clusters wellicht nog specifieke beleidselementen zijn te vinden die opmerkelijk vaak recent zijn ingevoerd. Zulke elementen zouden kunnen duiden op specifieke beleidsreacties op de gewijzigde wetgeving.

Het cluster "preventie" betreft elementen die te beschouwen zijn als onderdeel van het *preventieve Arbobeleid* in bredere zin. Wij zagen reeds dat het beleid binnen dit cluster in zijn totaliteit geen bijzonder sterke ontwikkeling heeft doorgemaakt in de periode 1992-1995. Dat geldt ook voor ieder element binnen deze clusters afzonderlijk. Uiteraard zijn er wel degelijk bedrijven waar ook in 1992-1994 nieuw beleid op het Arbo-vlak is ontwikkeld, maar het merendeel van alle beleidselementen zoals die in 1995 aanwezig zijn, dateert toch reeds van voor 1992. Op geen der elementen op het gebied van preventief Arbobeleid is sprake geweest van opvallend verhoogde activiteit binnen bedrijven sinds 1992, noch bij Akers noch bij omslagleden.

Bij het cluster "drempelverhoging", waarin de elementen zitten die aangrijpen rond *het moment van ziekmelding* ligt de situatie geheel anders. Twee beleidselementen springen eruit doordat deze, als zij begin 1995 aanwezig zijn, in meerderheid pas na 1992 zijn ingevoerd. Dit betreft:

- inschakelen eigen ziekenbezoeker/rapporteur, of die van de BGD/Arbodienst/Bedrijfsvereniging, alsmede snel eerste contact door deskundige dienst, bijv. snelle oproepen voor het spreekuur van de bedrijfsarts. Vooral bij de omslagleden-hoge klasse geldt dat dit element in veruit de meeste bedrijven (12/15 resp. 13/14) anno 1994 resp. 1995 in het beleid is opgenomen, en dat dit in het merendeel van de gevallen pas na begin 1992 is ingevoerd. Bij de omslagleden-lage en middenklasse kent ongeveer twee-derde van de bedrijven (8/12) deze beide elementen anno 1995 ook, maar in de meeste gevallen dateert dat beleid reeds van voor 1992. Bij de Akers noemt slechts ongeveer de helft der bedrijven deze elementen als onderdeel van het verzuimbeleid (6/13 resp. 7/13), daarbinnen is weer ongeveer de helft reeds voor 1992 aanwezig en ongeveer de helft recenter ingevoerd.
- ziekmelding bij de eigen leidinggevende, en snel eerste contact

van de leidinggevende na de ziekmelding. *Alle* omslagleden in ons onderzoek kenden deze maatregelen in 1994, bij de Akers zijn er slechts twee (op de 13) waar dit niet het geval is; één van die twee heeft dit in 1995 inmiddels ook ingevoerd. Men kan stellen dat de ziekmelding bij de chef in de door ons onderzochte bedrijven anno 1995 een universeel voorkomend systeem is. Bij ongeveer de helft van de bedrijven is de melding bij de chef nieuw (ingevoerd sinds 1992); ook daarin verschillen de drie verzekeringstypen niet.

Het element binnen de "drempelverhoging" waarin omslagleden-hoog verzuim zich lijken te onderscheiden van de overige twee groepen lijkt dus niet zozeer te zijn dat de rol van de leidinggevende aanzienlijk geactiveerd is (dat is bij alle drie de groepen tot op zekere hoogte het geval), maar veeleer dat men (tevens) een externe instantie (BGD/Arbodienst/BV) inschakelt voor snelle controle (huisbezoek, snelle oproepen e.d.). Het lijkt dus dat de omslagleden-laag-midden en de Akers de uitvoering in dit opzicht meer in eigen hand houden en de omslagleden-hoog delen ervan tevens uitbesteden.

Vooraf in het cluster van begeleidings-activiteiten die duiden op *bevorderen van werkherleving* na langerdurend verzuim is sinds begin 1992 veel nieuw beleid binnen de bedrijven op gang gekomen, vooral bij beide groepen omslagleden.

Bij nadere beschouwing blijkt dit verschil tussen omslagleden en Akers grotendeels toe te schrijven aan twee elementen die wij afzonderlijk hadden onderscheiden, namelijk het opstellen van het werkherlevingsplan (na 13 weken verzuim) en van het reïntegratieplan (na 26 weken). Bij de omslagleden zegt de grote meerderheid dat deze 13- en 26-weeks-plannen tegenwoordig inderdaad worden opgesteld, en in de meeste gevallen pas sinds kort. Ongetwijfeld wordt daarmee bedoeld op de 13- en 26-weeks-meldingen die sinds januari 1994 verplicht zijn op basis van de nieuwe ZW. (Er zijn ook enkele bedrijven die aangeven dat een herlevings- en reïntegratieplan reeds voor 1992 binnen hun bedrijf standaard onderdeel van de verzuimbegeleiding vormde. Men wees er dan steeds op, dat binnen het sociaal-medisch team rond deze momenten al systematisch plannen gericht op werkherleving werden gemaakt, die qua inhoud en bedoeling overeen kwamen met de

huidige 13/26-weeks-meldingen aan de bedrijfsvereniging. Formeel zijn dat uiteraard niet dezelfde zaken, maar materieel vonden deze bedrijven dit geen nieuw onderdeel van het beleid. Wij hebben deze interpretatie gevolgd en deze gevallen gerekend tot "reeds voor 1992 bestaande beleidselementen".)

Bij de Akers wordt in veel mindere mate gemeld dat men sinds kort hervattings- en reïntegratieplannen maakt. Slechts één Aker zegt zulke plannen pas na 1992 te hebben ingevoerd. Ongetwijfeld heeft dit te maken met het feit dat midden 1994 op zijn minst onduidelijk was, in hoeverre ook Akers vielen onder de plicht tot 13/26-weeks-meldingen aan de BV. Er zijn wel Akers die zeggen dat zij (materieel gesproken) reeds sinds voor 1992 werkten met hervattings- en reïntegratieplannen.

Andere specifieke elementen binnen dit cluster die naar verhouding vaak recent ingevoerd zijn:

- invoering van een contactprotocol voor contacten vanuit het bedrijf met de zieke werknemer. In de meeste bedrijven binnen elk van de drie groepen bestaat een dergelijk protocol, en voor zover het bestaat is dat in het merendeel der gevallen pas recent ingevoerd. Dit sluit goed aan bij het eerdere gegeven, dat het formaliseren en vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden een veel voorkomend aspect is van recente beleidswijzigingen, zowel bij beide soorten omslagleden als bij Akers.
- invoeren van een sociaal-medisch team: vanuit de meeste bedrijven beschikken begin 1995 over een SMT. In veel gevallen dateert dat al van voor 1992. Opmerkelijk genoeg echter is bij de omslagleden-lage en middenklasse het SMT relatief vaak een nieuw verschijnsel: meer dan de helft van de bedrijven in deze klasse heeft pas na begin 1992 het SMT ingevoerd.
- Het voeren van verzuimgesprekken met werknemers is eveneens in de meeste bedrijven gebruikelijk. Bij de omslagleden blijkt dat in ongeveer de helft van de gevallen een recent verschijnsel te zijn, bij de Akers veel vaker reeds een langer bestaande praktijk. Overigens blijkt de term "verzuimgesprekken" niet eenduidig te zijn. Sommigen verstaan daaronder de contacten die *tijdens het verzuim* worden onderhouden met de zieke werknemer. In deze interpretatie vallen "verzuimgesprekken" veelal samen met de contacten tussen de leidinggevende en de verzuimer, die vaak zowel wat betreft frequentie als

inhoud min of meer formeel zijn voorgeschreven via het contactprotocol of dergelijke. Anderen verstaan onder "verzuimgesprekken" eerder gesprekken met de werknemer over zijn verzuim(historie), soms als onderdeel van functioneringsgesprekken - gesprekken dus die los staan van een actueel verzuimgeval. Helaas is uit ons materiaal niet goed op te maken hoe frequent "verzuimgesprekken" van deze verschillende typen voorkomen.

- bevorderen van snelle medische behandeling, bijvoorbeeld door speciale afspraken met ziekenhuizen of therapeuten: een minderheid (zij het een aanzienlijke, van in totaal 16 van de 41 bedrijven) noemt dit als onderdeel van het verzuimbeleid, maar voorzover men dit element noemt is er verschil naar verzekeringstype. Juist omslagleden-hoog verzuim die dit element noemen, zeggen dat dat pas sinds kort het geval is.
- Werkhervatting in tijdelijk aangepast werk wordt door vrijwel alle bedrijven genoemd als één van de onderdelen van het verzuimbeleid; opmerkelijk is dat bij de omslagleden-lage en middenklasse dit meestal pas sinds kort het geval is, terwijl de beide andere groepen bedrijven dit in meerderheid al sinds voor 1992 zegt te doen.

Tenslotte zagen we dat alle drie verzekeringstypen naar verhouding vele nieuwe beleidselementen hadden ingevoerd in het cluster *infrastructuur*.

Twee elementen binnen dit cluster springen eruit, doordat het ruime merendeel van de bedrijven zegt deze elementen te hebben, en doordat dit in het merendeel van de gevallen recentelijk is ingevoerd: het "interne informatieverstrekking over verzuim en procedures verbeteren" en "interne verantwoordelijkheden en procedures duidelijk vastleggen". Dit komt wederom overeen met het beeld uit de open vraag naar wijzigingen in verzuimbeleid: als er wijzigingen waren, hadden deze vaak tot strekking een verdere formalisering en vastlegging van beleid en procedures.

Eveneens in alle drie groepen bedrijven, doch wel het meest bij de omslagleden-hoog verzuim, is recentelijk nog gewerkt met "managementtrainingen en werkconferenties". Hoewel met dit element eigenlijk bedoeld waren trainingen en conferenties van het hoger management, vermoeden wij dat hierop veelal ook bevesti-

gend is geantwoord door bedrijven die trainingen voor direct leidinggevendenden hebben gehouden, bijvoorbeeld in het voeren van verzuimgesprekken, ter ondersteuning van de nieuwe rol van de leidinggevendenden in het verzuimbeleid.

Tenslotte is ook het vaststellen van norm- of streefcijfers, voor zover die worden gehanteerd (dat is in alle drie groepen het geval bij ongeveer de helft der bedrijven), relatief vaak van recente datum. Met name onder Akers zijn er verschillende die pas sinds de periode 1992-1994 met norm/streefcijfers werken; dit wordt mede beïnvloed doordat in ons onderzoek enkele PTT-vestigingen zijn opgenomen (de PTT heeft in deze periode landelijk een norm-systeem voor verzuim per vestiging ingevoerd).

4.5 Bespreking

Op de open vraag of het bedrijf nu anders omgaat met verzuim dan voor 1992 zien wij een duidelijk verschil naar verzekeringstype: bij omslagleden-hoog verzuim wordt het meest frequent "ja" geantwoord, bij Akers het meest "nee". Het algemene patroon volgt dus de hypothese dat die bedrijven die het sterkst zijn geconfronteerd met de financiële wijzigingen in de Ziektewet, in de hoogste mate zeggen anders met verzuim om te gaan - al zijn er onder de omslagleden-laag/midden verzuim en de Akers ook wel diverse bedrijven die anders met verzuim omgaan dan vroeger.

Op de open vervolgvraag naar de aard van die veranderingen (die derhalve vaker bij omslagleden-hoog verzuim is gesteld dan bij beide andere verzekeringstypen) is er echter weinig verschil meer tussen de drie groepen. De overeenkomsten in de aard der veranderingen domineren. Zij hebben bijna altijd betrekking op de rol van direct leidinggevendenden bij verzuimgevallen (plus een aantal zaken die daarmee direct verband houden), vaak ook op formalisering/vastleggen van zaken (ziekmeldingsprocedure, rol van diverse betrokkenen, stellen van verantwoordelijkheden), tevens vaak op de rol van de Arbodienst (aansluiting bij of wijziging van rol van/contract met Arbodienst) en/of van de bedrijfsarts in het bijzonder (meer contact, spreekuur op het bedrijf, duidelijker afspraken), en een aantal malen op verbeteringen in verzuimregistratie. Onder deze overeenkomsten zien we enkele secundaire verschillen

naar verzekeringstype. Bij omslagleden-hoog verzuim wordt veel vaker dan elders gewag gemaakt van *algehele bewustwording en activering* binnen het bedrijf ten aanzien van verzuim, en is er een tendens om meer aandacht te geven aan *controle* e.d. en minder aan preventie in de vorm van Arbobeleid. Omslagleden-laag/midden verzuim lijken meer op Akers dan op omslagleden-hoog verzuim, zowel wat betreft de mate waarin wijzigingen in beleid worden genoemd als wat betreft de aard daarvan. Hooguit is er een tendens dat de omslagleden-laag/midden verzuim meer hebben gedaan aan de (interne) formalisering van taken en procedures en de Akers meer aan de rol van de Arbodienst resp. de bedrijfsarts. Een aantal wijzigingen in verzuimbeleid wordt (spontaan) zo zelden genoemd dat een relatie met verzekeringstype niet te leggen is. Opmerkelijk is hierbij dat enkele gedragsreacties die veel aandacht in de publieke discussie hebben gekregen, bij vrijwel geen van de bedrijven spontaan wordt genoemd. Verwijzingen naar scherpere medische keuringen of risicoselectie meer algemeen zijn vrijwel afwezig. Ook "wachttijd-omzeilende initiatieven" (voorrang voor werknemers bij medische behandeling, bedrijven-poli's e.d.) worden vrijwel niet genoemd.

Bij analyse van de 30 afzonderlijke elementen van een mogelijk verzuimbeleid lijkt het beeld minder scherp. Weliswaar hebben de omslagleden-hoog verzuim iets meer elementen recentelijk (periode 1992-1994) ingevoerd dan anderen, maar dit verschil is vrij marginaal. Hoe verhoudt zich dit tot de open vraag naar wijzigingen, waarin de verschillen veel pregnanter waren? Naar onze indruk meet een lijst van 30 elementen, voorgelegd aan een P&O-functionaris, ten dele iets anders dan "feitelijk omgaan met het verzuim". Het lijkt eerder zo dat de 30 elementen weliswaar formeel onderdeel kunnen uitmaken van beleid, maar dat een andere vraag is hoe (en hoe intensief/actief) met dat formele beleid binnen het bedrijf wordt omgegaan. Wellicht is juist bij de omslagleden-hoog verzuim het beleid in het verleden meer papieren beleid geweest dan praktisch uitgevoerd beleid. We baseren die indruk mede op het feit dat juist in deze groep veel vaker dan elders verwezen werd naar algehele activering, bewustwording e.d. van het bedrijf. Ook het feit dat juist in deze groep enkele P&O-functionarissen noemen dat zij tegenwoordig binnen het bedrijf meer gehoor vinden voor

verzuimbeleid dan vroeger, duidt erop dat soms papieren beleid is veranderd in praktijkbeleid. Voor toekomstig onderzoek naar verzuimbeleid binnen bedrijven is het van belang, een onderscheid tussen formeel beleid en feitelijke uitvoering in het oog te houden.

Bij de afzonderlijke clusters van elementen zien we wel enig onderscheid naar verzekeringstype. De omslagleden-hoog verzuim hebben vooral relatief veel elementen ingevoerd die betrekking hebben op het moment van ziekmelding; de indruk uit de open vragen dat in het nieuwe beleid van deze bedrijven wat vaker dan elders een ondertoon van strengere controle is te horen, wordt daardoor bevestigd. Aan elementen van begeleiding bij langerdurend verzuim is recentelijk juist meer gedaan door de omslagleden-laag en midden verzuim. Preventief beleid lijkt vooral bij Akers (vanouds al) frequenter voor te komen dan bij omslagleden.

In de ontwikkeling door de tijd menen wij ook een bepaalde volgorde van beleidsclusters te zien. Bedrijven die geactiveerd worden tot verzuimbeleid, lijken zich in eerste instantie vooral te richten op *de ziekmelding*, eventueel in de vorm van drempelverhoging. Een volgende fase lijkt het intensiveren van *begeleiding en reïntegratie* bij langerdurend verzuim. Het preventief Arbobeleid lijkt de derde en laatste fase te zijn. Dit in grote lijnen is ook het accent dat men aantreft bij achtereenvolgens omslagleden-hoog verzuim, omslagleden-gemiddeld/laag verzuim en Akers. Een indicatie van dit volgorde-effect is ook dat de omslagleden-hoog verzuim in hun toekomstplannen (hoewel er geen grootse aantallen plannen bestaan) juist nogal eens verwijzen naar plannen tot preventief Arbobeleid.

Wat betreft tijdsvolgorde valt ook op dat de tijdspanne waarover veranderingen tot stand zijn gekomen toch voornamelijk de periode 1992-midden 1994 is geweest, en dat tussen midden 1994 en begin 1995 daaraan weinig is toegevoegd. Midden 1994 worden nog maar weinig nieuwe plannen tot verzuimbeleid gemeld, en begin 1995 worden inderdaad weinig feitelijke veranderingen meer genoemd. In dit opzicht is het onderzoek, anders dan bedoeld, niet uitgevoerd midden in een veranderingsproces, maar aan het slot ervan. De gedragsreacties hadden zich midden 1994 al voltrokken, ergens in de periode 1992-midden 1994. Uit onze gegevens is niet altijd af te leiden op welk moment de wijzigingen zich precies heb-

ben voorgedaan, behalve dat veelal de datum 1 januari 1994 wordt genoemd. Het gaat dan echter vaak niet om zaken die direct met de financiële prikkel van TZ te maken hebben maar eerder om het controle- en begeleidingsaspect ervan (wegvallen controle door GAK, overgang naar Arbodiensten). Er zijn twee mogelijkheden: of er is sprake van werking van eerdere financiële prikkels (de premiedifferentiatie viel reeds voor 1994), en/of er is inderdaad sprake geweest van anticiperend gedrag op de invoering van TZ/Arbo. Dat laatste zou een specifiek effect kunnen zijn juist bij grote bedrijven als deze, die doorgaans goed ingelicht zijn; bij kleinere bedrijven zou het tijdsverloop van gedragsreacties anders geweest kunnen zijn (zie ook hoofdstuk 8).

Bij de Akers zien we veel minder een omslag in het verzuimbeleid: er is daar eerder sprake van een geleidelijk verdere ontwikkeling van het beleid, zonder duidelijke "piek" in de periode 1992-1994. Opnieuw ondersteunt dit de veronderstelling dat de financiële prikkels die de omslagleden hebben ervaren inderdaad een prikkel tot intensivering van het verzuimbeleid zijn geweest.

Wat betreft afzonderlijke elementen van verzuimbeleid valt op hoezeer in vrijwel alle bedrijven de direct leidinggevende de spil is geworden: de melding bij de chef en zaken die daarmee verband houden komen vrijwel universeel voor. Men kan stellen dat de prikkel tot intensiever verzuimbeleid, die gericht is op het bedrijf als geheel, binnen die bedrijven grotendeels is doorvertaald naar de lagere management-niveaus. Achteraf bezien is het jammer dat wij niet verder hebben kunnen differentiëren binnen deze rol van de directe chef; onze indruk is dat achter het ene element "de centrale rol van de chef" een waaier van verschillende inhouden kan schuilen, variërend van (sociale) controle en drempel-verhoging, neutraal-informerend en begeleidend tot preventief.

Ook voor het element "verzuimgesprekken" geldt dat deze term niet eenduidig is: zij kan ofwel verwijzen naar gesprekken tijdens of direct na een bepaald verzuimgeval, ofwel naar meer algemene gesprekken naar aanleiding van het algemene verzuimpatroon, los van een concreet geval.

In eventueel toekomstig onderzoek is het gewenst om de rol van de leidinggevend en de inhoud van "verzuimgesprekken" nauwkeuriger te differentiëren naar inhoud.

5 Andere gedragsreacties van bedrijven

In het vorige hoofdstuk stonden centraal de wijzigingen in het verzuimbeleid van bedrijven. Daarbij ging het in hoofdzaak om de wijze waarop het bedrijf intern omgaat met ziekteverzuim. Er bleek een duidelijke relatie tussen de mate van wijzigingen in het verzuimbeleid en het verzekeringstype, wat erop duidt dat deze wijzigingen inderdaad voor een belangrijk deel gedragsreacties op financiële prikkels zijn geweest.

Naast wijziging van het verzuimbeleid in engere zin is een aantal andere gedragsreacties denkbaar, die niet altijd tot het (interne) verzuimbeleid in engere zin te rekenen zijn. In dit hoofdstuk wordt nagegaan in hoeverre dergelijke reacties van bedrijven zich hebben voorgedaan. Ook hier is de centrale vraag, of in deze reacties een samenhang is te vinden met het verzekeringstype die erop duidt dat sprake is van een gedragsreactie op de financiële prikkels. Een scherpe scheidslijn tussen "wijziging in het interne verzuimbeleid" en "andere gedragsreacties" is niet altijd te leggen. Enkele zaken die in het vorige hoofdstuk (veelal zijdelings) reeds aan de orde komen, zullen ook in dit hoofdstuk een rol spelen.

Wij gaan achtereenvolgens na:

- aansluitgedrag bij Arbodiensten;
- particuliere herverzekering van het verzuimrisico;
- wijziging van verzekeringstype;
- "afwenteling" van verzuimkosten via arbeidsvoorwaarden;
- risico-wering in het personeelsbeleid;
- eventuele pogingen tot beïnvloeding van de curatieve sector.

5.1 Aansluiting bij Arbodiensten

Over de situatie wat betreft aansluiting bij Arbodiensten kan de situatie kort worden weergegeven: vrijwel alle door ons onderzochte bedrijven zijn reeds in 1994 aangesloten bij een Arbodienst. 14/15 van de omslagleden-hoog verzuim, 9/12 omslagleden-laag en midden verzuim en 12/14 Akers hadden in 1994 een contract met een Arbodienst. In 1995 blijkt inmiddels één omslaglid/laag verzuim sinds kort ook met een Arbodienst in zee te zijn gegaan. De paar resterende bedrijven die begin 1995 nog geen Arbodienst in de arm hebben genomen, geven vrijwel allen aan (a) dat zij dat wel

van plan zijn maar zich nog oriënteren, en (b) dat zij weliswaar geen integraal contract met een Arbodienst hebben maar wel een (overeenkomst met een) eigen bedrijfsarts.

Slechts één bedrijf zegt, aansluiting bij een Arbodienst te zullen uitstellen tot het uiterste moment (de verplichtstelling daarvan per 1998) en tot die tijd het GAK te zullen inschakelen voor controle-taken.

Bij deze hoge aansluitingsgraad dient men te bedenken dat onze onderzoeksgroep bestaat uit grote bedrijven, die ook voor 1994 veelal reeds een (interne of externe/gezamenlijke) bedrijfsgezondheidsdienst kenden; soms op grond van een wettelijke plicht daartoe, soms vrijwillig. De meeste bedrijven in de vervoersbranche hadden zich reeds via de Stichting BGZ Wegvervoer voorzien van BGZ. Tevens omvat de groep 9 super-Akers, die reeds voor 1994 een eigen verzekeringsgeneeskundige dienst kenden.

Het merendeel van de bedrijven is dan ook aangesloten bij een Arbodienst die voortkomt uit eerder bestaande "traditionele" BGD'en. Dit wil niet zeggen dat er niets veranderd is: uiteraard is de inhoud van de dienstverlening door deze voormalige BGD'en wel degelijk veranderd, met name doordat zij sinds 1994 de controle-taken over de eerste 6 weken hebben overgenomen (althans bij de omslagleden en gele Akers). In hoofdstuk 4 zagen wij reeds dat de gewijzigde rol van de bedrijfsarts c.q. van de Arbodienst een prominent onderdeel vormt van wijzigingen in het verzuimbeleid. Hoewel de meeste bedrijven de traditionele BGZ-taken van hun (voormalige) BGD gewoonweg hebben uitgebreid met de controle-taken die niet meer automatisch door het GAK worden verricht, zijn er toch twee bedrijven (beide omslaglid/hoog verzuim) die hierin een splitsing hebben aangebracht: naast hun reeds bestaande BGD hebben zij een *tweede* Arbodienst in de arm genomen speciaal om de weggevallen GAK-werkzaamheden uit te besteden. Zij geven overigens aan, in de toekomst wel van deze parallel-contracten af te willen en te zijner tijd alle diensten in één hand te willen geven. Slechts enkele der bedrijven zijn aangesloten bij werkelijk nieuwe Arbodiensten.

Tot zover valt te concluderen, dat aansluiting bij een Arbodienst bij de door ons onderzochte grote bedrijven nauwelijks is te zien als

een "gedragsreactie" op financiële prikkels. De meeste bedrijven waren reeds voorzien van BGZ in één of andere vorm; deze BGZ ontwikkelt zich als vanzelfsprekend tot Arbozorg inclusief werkzaamheden die vroeger door het GAK werden verricht. Een aantal bedrijven heeft zich per 1994 nieuw aangesloten bij een Arbodienst. Anno 1994 is aansluiting bij een Arbodienst voor de onderzochte bedrijven een vrijwel universeel verschijnsel.

5.2 Particuliere herverzekering

Over de mate van particuliere herverzekering kan men even kort zijn als over de aansluiting bij Arbodiensten: herverzekering komt bij de door ons onderzochte bedrijven vrijwel niet voor. Slechts één bedrijf blijkt (reeds in 1994) de kosten van loondoorbetaling particulier te hebben herverzekerd; begin 1995 blijkt daar nog één ander bedrijf bij te komen dat naast het WAO-gat zegt ook "het bovenwettelijke ziekengeld" te hebben herverzekerd (niet duidelijk is of daarmee ook de loondoorbetaling over de eerste 6 weken wordt bedoeld). Opmerkelijk is dat van de bedrijven in de metaalsector, waar tot januari 1994 standaard 100 % ziekengeld werd uitbetaald door de bedrijfsvereniging, geen enkel bedrijf aanleiding heeft gezien om het wegvallen van deze collectieve bovenwettelijke uitkeringen elders her te verzekeren.

Aan de P&O-functionarissen is gevraagd, waarom een dergelijke verzekering niet is afgesloten. Het meest voorkomende antwoord is, dat dit financieel niet lonend zou zijn (hoewel men dit vaker *vermoedt* dan zeker zegt te weten):

"Omdat het de vraag is of het wel rendabel is." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)

"Omdat ik denk dat de premie dermate hoog is, dat dat voor ons geen zin heeft. Dus een kosten-baten afweging." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)

"Gaan ervan uit dat de korting die gekregen is op de ziektewet-premie dekkend genoeg is om de eerste 6 weken op te vangen." (omslaglid laag/midden, metaal, personeelsfunctionaris)

Verschillende P&O-functionarissen verwijzen daarbij naar de relatief grote omvang van het bedrijf, waardoor verzuim een redelijk calculeerbaar risico lijkt te zijn:

"Het is wel overwogen. Maar: we zijn groot genoeg om het eigen risico te dragen. Bovendien keert zo'n verzekering alleen uit als het verzuim hoger wordt dan dat van het afgelopen jaar. Bij dit bedrijf daalt het verzuim juist." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)

"Omdat het allemaal te snel kwam en omdat we het voorlopig in ieder geval zelf kunnen dekken. Er is niet echt gekeken wat het kost om te verzekeren. Verder zijn veel mensen slechts 1 à 2 dagen ziek; dat moest voorheen ook al door het bedrijf zelf betaald worden." (omslaglid-laag/midden, bank/verz, personeelsfunctionaris)

Enkele P&O-functionarissen verwijzen ook naar een meer principiële reden, namelijk dat daarmee (opnieuw) de eigen verantwoordelijkheid van het bedrijf zou worden ontlopen:

"Verschuilen achter verzekeringsmaatschappij zou weer tot ontduiken verantwoordelijkheid leiden en je stort geld in een bodemloze put." (omslaglid-laag/midden, metaal, personeelsfunctionaris)

"Dit risico nemen we zelf. Hoort meer thuis in ons beleid i.v.m. verantwoordelijkheid etcetera." (omslaglid-laag/midden, bank/verz, personeelsfunctionaris)

"Ontneemt de verantwoordelijkheid van het bedrijf weer. Men wil eerst afwachten wat de effecten zijn van het tot nu toe gevoerde verzuimbeleid." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

5.3 Wijziging van verzekeringstype

In de vorige paragraaf zagen wij dat particuliere herverzekering van de financiële gevolgen van ziekteverzuim vrijwel niet voorkomt. Het omgekeerde verschijnsel komt wel voor: verschillende van de omslagleden blijken begin 1995, nu de voorwaarden daartoe verruimd zijn, te overwegen om eigen-risicodrager te worden, of hebben het besluit daartoe al genomen.

Van de 27 omslagleden zeggen 4 met stelligheid, dat zij zullen overgaan tot eigenrisicodracht (per 1 april 1995 of per 1 juli 1995): één uit de hoge premieklasse (waar echter het verzuim in 1994 al zeer sterk gedaald was ten opzichte van 1992), één uit de lage premieklasse, en twee uit de middenklasse (van deze drie was het verzuim in 1994 enigszins gedaald ten opzichte van 1992).

Daarnaast is er een grotere groep van 8 der 27 omslagleden die zegt, dat eigen- risicodracht wel in overweging of in studie is; daaronder zijn er 5 uit de hoge premieklasse. De meeste van deze 5 hebben in 1994 een aanmerkelijke daling van het verzuim meegemaakt, wat ook vaak de aanleiding was om eigen-risicodracht te overwegen:

"Men bekijkt de voor- en nadelen van het overgaan tot eigen-risicodracht. Aanleiding daarvoor is het lage ziekteverzuim over 1994." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

Enkele andere bedrijven geven nog aan, dat wel (zij het soms vage-lijk) gedacht is over mogelijke eigen-risicodracht, maar dat die gedachte inmiddels is verworpen.

Ook onder de Akers treffen we soms een wijziging aan van verzekeringstype, namelijk van gele naar super-Aker. Twee van de 5 gele Akers uit 1994 blijken per 1-1-1995 te zijn overgegaan tot super-Akerschap.

Dit alles overziend is een duidelijke tendens zichtbaar naar meer eigen-risicodracht in de financiële sfeer (verschillende bedrijven overwegen overgang van omslaglid naar Aker, of zetten die stap reeds in 1995) maar ook in de sfeer van het zelf (doen) uitvoeren van controle (overgang van gele naar super-Aker).

5.4 "Doorbelasting" van verzuimkosten via arbeidsvoorwaarden

Een mogelijke gedragsreactie van bedrijven op de nieuwe financiële prikkels is, het (ten dele) "doorbelasten" van de nieuwe verzuimkosten naar de werknemers, door minder dan voorheen door te betalen tijdens ziekte. Dat kan in beginsel de vorm aannemen van wachtdagen (dan wel verrekening van ziektedagen met vakantie- of ADV-dagen), het minder dan voorheen doorbetalen van loon c.q. bovenwettelijk aanvullen van ziekengeld, of wellicht nog in andere vormen (men denke aan beperking van toeslagen, winstdeling, dertiende-maanden e.d. bij hoog verzuim).

Deze mogelijkheden tot afwenteling van een deel van de verzuimkosten was in zekere zin ook in hoofdstuk 4 aan de orde, waar onder meer arbeidsvoorwaardelijke prikkels ter beperking van het verzuim ter sprake kwamen. Dat zij ook in dit hoofdstuk weer worden genoemd, heeft als achtergrond dat dergelijke arbeidsvoorwaardelijke zaken een dubbel aspect hebben:

- zij kunnen bedoeld zijn om het verzuimgedrag van de werknemer te beïnvloeden; in die zin vormen zij een mogelijk element van het verzuimbeleid binnen het bedrijf, gericht op vermindering van het ziekteverzuim als zodanig;
- zij kunnen ook bedoeld zijn om de financiële verzuimrisico's van het bedrijf als totaal te beperken, zelfs al zou er geen vermindering van de omvang van het verzuim optreden.

Uiteraard kunnen in de praktijk deze twee aspecten moeilijk van elkaar worden gescheiden, maar analytisch gezien gaat het wel degelijk om verschillende gedragsreacties: de een gericht op (beperking van) verzuimgedrag, de ander gericht op beperking van de financiële schade gegeven een bepaald verzuimniveau.

In de interviews van begin 1995 is aan de P&O-functionarissen en de OR-leden gevraagd:

Gelden in dit bedrijf maatregelen waardoor werknemers bij ziekte te maken hebben met wachtdagen, het inhouden van vakantie- of ADV-dagen en/of het niet volledig doorbetalen van loon, of juist beloningen bij weinig verzuim?

Het blijkt dat geïnterviewden, indien er sprake is van dergelijke maatregelen, vrijwel altijd verwijzen naar de geldende CAO-bepa-

lingen. Daardoor lijkt het, alsof hier in feite geen sprake is van een gedragsreactie van *bedrijven*, doch op branche-niveau de zaken geregeld zijn. In de antwoorden vinden wij dan ook een duidelijk patroon naar branche:

- in de metaalsector wordt door vrijwel alle bedrijven gemeld dat er geen arbeidsvoorwaardelijke maatregelen van toepassing zijn;
- in de vervoersector en het bank/verzekeringswezen wordt door veruit de meeste bedrijven wel melding gemaakt van zulke maatregelen. Het gaat steeds om "wachtdagen" (in de ene branche een wachtdag per ziekmelding, in de andere een halve wachtdag vanaf de 3e ziekmelding in een jaar). Wat als "wachtdag" wordt aangemerkt blijkt echter niet te zijn het niet doorbetalen van loon over de eerste ziektedag, maar een verrekening van ziektedagen met vakantie/verlof/ADV-dagen.

Bij nadere beschouwing blijkt dat de CAO-bepalingen kennelijk niet allesbepalend zijn. Binnen elke branche komen bedrijven voor die afwijken van de (minimum-)CAO-bepalingen. In de metaalsector is één bedrijf dat werkt met een wachtdag per ziekmelding, terwijl alle overige metaalbedrijven geen enkele arbeidsvoorwaardelijke maatregel melden. In de CAO blijkt sinds 1994 wel de mogelijkheid van een wachtdag te zijn geschapen. Kennelijk verkiezen de meeste metaalbedrijven, deze mogelijkheid vooralsnog niet te benutten. In beide andere branches komt het omgekeerde voor. Terwijl de meeste bedrijven daar wachtdagen hanteren onder verwijzing naar de CAO, zijn er ook enkele die dat niet doen. Ook hier is kennelijk sprake van minimum-bepalingen en niet van standaard-bepalingen in de CAO. Enkele geïnterviewden geven ook zelf aan dat de invoering van wachtdagen een eigen keuze van het bedrijf is:

"Het bedrijf heeft gebruik gemaakt van zijn recht (dat sinds 1994 in de CAO-vervoer is afgesproken) om bij iedere ziekmelding een wachtdag af te houden. Wachtdag invoeren is een recht en geen plicht." (omslaglid-hoog, vervoer, or-lid)

Hoewel dus de meeste bedrijven zeggen zich te conformeren aan de CAO - dan wel, in de metaalsector, het kennelijk juist niet gebruikelijk is om de mogelijkheid van een wachtdag te benutten - zijn er

wel enige bedrijven die afwijken van het algemene patroon in de branche. Mede daardoor zien we toch een, zij het gering, verschil in de toepassing van arbeidsvoorwaardelijke maatregelen naar verzekeringstype: bij omslagleden-hoog verzuim melden 8/15 personeelsfunctionarissen zulke maatregelen, bij de omslagleden-laag en midden verzuim 5/12, en bij de Akers 4/12.

De maatregelen behelzen in alle gevallen "wachtdagen" (lees: verrekening van ziekte-dagen met vakantie/ADV-dagen), overigens met enige uitzonderingen die door enkele geïnterviewden worden genoemd: geen wachtdag indien nieuw verzuimgeval binnen een maand, geen wachtdag bij zwangerschapsverlof, geen wachtdag bij chronische ziekte/herhaald verzuim wegens dezelfde ziekte, er kunnen niet meer dan 5 ADV-dagen per jaar worden ingehouden.

Daar waar een wachtdag bestaat wordt deze in sporadische gevallen aangevuld met andere maatregelen:

- na bepaalde tijd 70 % in plaats van 100 % loondoorbetaling: "Men krijgt op een gegeven moment, afhankelijk van de lengte van het dienstverband, 70 % uitbetaald. Bijv. als iemand 2 jaar in dienst is dan wordt hij maar 8 weken voor 100 % betaald, daarna naar 70 %." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris).
- het mislopen van een bonus bij hoog verzuim: "Er geldt een bonus voor niet-zieke medewerkers. Ze krijgen een 13e maand. De helft daarvan staat vast, voor de andere helft moeten ze zelf een bijdrage geleverd hebben middels een laag verzuim. Onder de 2 meldingen en minder dan 20 dagen, anders raak je deze helft kwijt. Er wordt wel gekeken naar de oorzaak van de ziekmelding: dienstongelukken, bedrijfsongevallen en ongelukken buiten eigen schuld worden niet meegeteld. De koppeling van de bonus aan het verzuim is er sinds twee jaar." (omslaglid-laag/midden, vervoer, or-lid).

Het blijkt dat OR-leden niet in alle gevallen op de hoogte zijn van bestaande arbeidsvoorwaardelijke maatregelen; bij 3 van de 17 bedrijven waar de P&O-functionaris meldt dat zulke maatregelen bestaan (en goed aangeeft wat zij inhouden), meent het OR-lid dat er *geen* maatregelen in deze sfeer gelden.

Daartegenover is er één bedrijf waar de P&O-functionaris zegt dat

er geen arbeidsvoorwaardelijke maatregelen gelden terwijl het OR-lid wel zo'n maatregel noemt. Het betreft daarbij een "resultatenpremie" (f 750) voor alle medewerkers, (mede) afhankelijk van het ziekteverzuim in het bedrijf als totaal ten opzichte van het landelijk gemiddelde (de regeling bestaat sinds 1991). Vermoedelijk heeft de P&O-functionaris dit niet als een "arbeidsvoorwaardelijke maatregel" genoemd omdat deze niet gericht is op het individuele ziekteverzuim. In de zin van "doorbelasting" van kosten van verzuim naar werknemers is hier echter wel sprake van een maatregel zoals door ons bedoeld.

Niet onvermeld mag blijven dat naast de eventueel bestaande maatregelen op dit gebied er nog bepaalde wensen bestaan om daarin verder te gaan. In hoofdstuk 3 is reeds beschreven dat verschillende directieleden en P&O-functionarissen aangeven dat naar hun mening de lasten van het ziekteverzuim momenteel te eenzijdig bij de werkgevers liggen en dat er een wat groter deel van die last bij de werknemers gelegd dient te worden. Deze opmerkingen werden voor het merendeel aangetroffen bij omslagleden-hoge klasse.

Verder wordt enkele malen opgemerkt dat arbeidsvoorwaardelijke maatregelen indien die bestaan afhankelijk zijn van de oorzaak van het verzuim; bij arbeidsongevallen wordt geen wachttag toegepast, meldt men een enkele keer. De vaststelling daarvan gebeurt door de bedrijfsarts van een vervoersbedrijf, die daarvan wel de gevolgen heeft gemerkt:

"Er is een wachttag voor de werknemers. Die is oorzaak-afhankelijk, en er zijn veel claims voor clementie. Bijvoorbeeld bij bedrijfsongevallen. Er 'vallen nu heel veel mensen uit de auto', maar daar trappen wij niet altijd in. Daar proberen we wel oplossingen voor te vinden." (omslaglid-hoog, vervoer, bedrijfsarts)

5.5 Risicowering in het personeelsbeleid

Een volgende mogelijke gedragsreactie van bedrijven is risicowering bij het personeelsbeleid: selectie van personeel op basis van gezondheid, dan wel van verzuimrisico.

In een afzonderlijke rapportage, waarin onder meer materiaal is gehanteerd afkomstig uit het onderhavig onderzoek, is uitgebreider ingegaan op het onderwerp risicoselectie (Andriessen, Veerman en Vijgen, 1995). In deze paragraaf gaat het meer specifiek om de vraag of er indicaties zijn dat risicoselectie gerelateerd is aan de financiële prikkels c.q. aan het verzekeringstype, en is toegevoegd ten gevolge van financiële prikkels.

Risicoselectie is in verschillende vormen te onderscheiden:

- "instroomselectie": bij aanname van personeel (mede) selecteren op het (vermeend) verzuimrisico, bijvoorbeeld door strenge medische keuring.
- "verlengde instroomselectie": nieuw personeel in eerste instantie aannemen op tijdelijke basis of via een uitzendbureau, bij wijze van verlengde proefperiode, zodat men bij een gebleken verzuimrisico makkelijk van de werknemer af kan komen.
- "uitstroomselectie": het ontslaan van personeel met een hoog en/of frequent verzuim.

In discussies rond risicoselectie wordt veelal vooral aan de eerstgenoemde vorm gedacht (met name strengere aanstellingskeuringen en het weren van chronisch zieken bij sollicitaties komt vaak ter sprake).

In de interviews van begin 1995 is aan de P&O-functionarissen gevraagd, in hoeverre risicoselectie bij de bedrijven *voorkomt*, door te vragen naar het voorkomen van:

- strengere aanstellingskeuringen;
- ontslag wegens frequent verzuim;
- afsluiten van tijdelijke, kortdurende aanstellingen voor nieuwe werknemers in verband met een mogelijk hoog ziekteverzuim;
- gebruik maken van uitzendkrachten ter vermindering van loondoorbetaling bij ziekte;
- bij selectie van nieuwe werknemers vragen naar vroeger verzuim, arbeidsongeschiktheid of chronische ziekten.

Ongeveer de helft van de P&O-functionarissen (20/39) geeft aan dat één of meer van deze maatregelen voorkomt.

Wat betreft *aanstellingskeuringen* wordt slechts zelden gemeld dat de keuringen duidelijk verscherpt zijn. Het volgende citaat betreft dus een uitzondering en geen regel:

"Er is sprake van scherpere aanstellingskeuringen. Er wordt uitdrukkelijker gekeken of mensen het werk aankunnen waar ze voor worden aangenomen. Indien men vermoedt van niet dan worden ze niet aangenomen of ze worden aangenomen op grond van een tijdelijk contract." (omslaglid-laag/midden, metaal, personeelsfunctionaris)

Vaker wordt verwezen naar het feit dat de keuringen niet zozeer strenger als wel anders zijn geworden: soms meer gericht op de specifieke functie, soms echter juist voor een breder scala van functies.

"Nee, niet scherper, maar er wordt wel specifiekere gekeken naar functie-eisen." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)

"Met het oog op de flexibiliteit binnen het bedrijf worden werknemers gekeurd voor de zwaarste functies. Men moet voor alle functies inzetbaar zijn. Dit is vooral belangrijk omdat er meer dan vroeger mensen met beperkingen toch aan het werk gehouden moeten worden. Vroeger werd alleen gekeurd voor de functie waarvoor men aangenomen was." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

"Wel als er specifieke aspecten aan een functie zitten, bijv. veel werken/kruipen in kleine ruimtes, daar worden geen lange mensen meer voor aangenomen." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

Het meest echter wordt door de P&O-functionaris, op het punt van (scherpere) aanstellingskeuringen, doorverwezen naar de bedrijfsarts die de reguliere keuringen verricht. Aanstellingskeuringen zijn in vrijwel alle onderzochte bedrijven gebruikelijk. Aangezien ook de bedrijfsartsen is gevraagd of er sprake is van strengere aanstellingskeuringen, krijgen we daarop enig nader zicht uit de antwoorden van deze artsen. De grote meerderheid zegt, dat de aanstellingskeuringen volgens een standaard stramien verlopen (aan de hand van standaard vragenlijsten) waarin weliswaar naar ziekten en soms naar verzuim in het verleden wordt gevraagd - en verder

wordt gevraagd naar achtergronden, indien er door de keuring ziekten en/of verzuim in het verleden wordt gemeld -, maar dat in deze standaard de laatste jaren niets is veranderd. Enkelen ontkennen met nadruk dat er sprake zou zijn van strengere keuringen onder invloed van de nieuwe wetgeving. Dat neemt niet weg dat sommige bedrijfsartsen aangeven, dat het bedrijfsbelang zeker meeweegt in de keuring (ook hier: zonder dat daarmee is gezegd dat dit nu meer het geval zou zijn dan vroeger). Op de vraag of er bij selectie van nieuwe werknemers wordt gevraagd naar vroeger verzuim, arbeidsongeschiktheid of chronische ziekte antwoordt één bedrijfsarts:

"Nee, officieel niet, want dat is wat ik moet zeggen, maar je probeert er wel achter te komen. Ik kijk naar het belang van de mens maar ook naar het belang van het bedrijf. Nu er strenge begeleiding is vallen de "rotte appels" vanzelf wel door de mand binnen het jaar." (omslaglid-hoog, metaal, bedrijfsarts)

Dit citaat is bepaald niet representatief voor de antwoorden van de bedrijfsartsen, maar bevat wel enkele interessante verwijzingen. Ten eerste is het kennelijk niet "bon ton" om over risicoselectie te spreken ("officieel niet, want dat is wat ik moet zeggen"). Ten tweede wordt aangegeven dat voor zover bij aanstelling er nog "rotte appels" door glippen, deze later (via verlengde instroomselectie of uitroomselectie) alsnog weggeselecteerd zullen worden. We gaan op beide aspecten wat verder in.

Dat instroomselectie niet als "bon ton" wordt beschouwd, lijkt ook te spreken uit een ander antwoord van een bedrijfsarts, die zegt zelf niet (buiten de reguliere keuringsvragen om) te informeren naar verzuimrisico, maar zegt dat de personeelsafdeling van het betrokken bedrijf zelf wel degelijk vraagt naar vroeger verzuim e.d.; het hoofd P&O van dit bedrijf zegt zelf echter van niet. In een ander geval waar een bedrijfsarts eveneens zegt dat Personeelszaken wel informeert naar deze zaken, wordt dat (in lichte bewoordingen) ook door de P&O-functionaris aangegeven: "Ja, er wordt een beetje gepolst" (omslaglid-laag, bank/verz, personeelsfunctionaris). We komen hier op het probleem van de mogelijk sociaal wenselijke tendens in de antwoorden, waardoor mogelijk onderrapportage

van instroomselectie optreedt. Ook weet de P&O-functionaris soms niet wat de praktijk van sollicitaties is: een P&O-functionaris antwoordt op de vraag, of er bij sollicitanten gevraagd wordt naar vroeger verzuim, arbeidsongeschiktheid, chronische ziekte:

"Denkt niet dat het vaker dan vroeger gebeurt; daar is in ieder geval niet over gesproken. Weet het niet. Mag het volgens sollicitatiecode? Bij belastend werk toch wel van belang; denkt wel dat het gevraagd wordt." (omslaglid-hoog, metaal, personeels-functionaris)

Ook dit citaat bevat een verwijzing naar hoe het hoort ("Mag het volgens de sollicitatiecode?") met pas daarna hoe het vermoedelijk is ("toch wel van belang, denkt wel dat het gevraagd wordt"). Wellicht is ook een indicatie dat drie P&O-functionarissen, bij de vraag of er tegenwoordig strenger wordt gekeurd, verwijzen naar het feit dat er recentelijk gewoon niemand is aangenomen c.q. er een personeelsstop geldt, en daarmee de vraag niet van toepassing vinden (het betreft bedrijven van respectievelijk 300, 400 en 900 werknemers).

Verschillende van de interviews wekken derhalve de indruk dat risicoselectie bij aanstelling van personeel een lastig bespreekbaar onderwerp is, en dat de informele praktijk wellicht anders is dan de officiële codes het willen. Dit zou in lijn zijn met de bevinding van Andriessen e.a. (1995) dat instroomselectie vaak plaatsvindt in het informele voortraject van sollicitaties (selectie van sollicitatiebrieven, indrukken uit sollicitatiegesprekken), en dat daarbij zelfs een licht verhoogde (gepercipieerde) kans op ziekteverzuim voor vele personeelsselecteurs een onacceptabel kenmerk van sollicitanten is (zie ook Van Beek en Van Praag, 1992).

Een bijzondere positie bij dit alles nemen de direct leidinggevenden in. Wij zagen in hoofdstuk 4 dat de chefs tegenwoordig in vrijwel ieder bedrijf de "spil" vormen van de ziekmelding en van het contact met de zieke medewerkers, en daarop soms ook worden "afgerekend". We mogen tevens aannemen dat bij sollicitaties de betreffende directe chef betrokken zal zijn. Helaas is aan de geïnterviewde leidinggevenden geen directe vraag gesteld naar selectiegedrag. Wellicht zou dat meer zicht hebben geboden op de praktijk achter het bedrijfsbeleid. Een enkele P&O-functionaris heeft

daarvan wel een uitgesproken beeld: wat betreft het navragen van verzuimverleden, arbeidsongeschiktheid en chronische ziekten in sollicitatiegesprekken meldt deze:

"Nee, maar er zijn chefs die daar op kicken, dat is bekend. Vanuit PZ zal het niet gebeuren." (Aker, bank/verz, personeelsfunctionaris)

Overigens zijn niet alle geïnterviewden terughoudend met het aangeven dat men wel degelijk op verzuimrisico let, waarbij soms opmerkelijke criteria gelden voor wat een risico meebrengt. Op de vraag of men bij sollicitaties informeert naar vroeger verzuim e.d. antwoordt één P&O-functionaris:

"Niet altijd. Bij uitvoerende mensen wel, ligt er aan: gaat om ervaring, en is afhankelijk van de lokatie. Bijvoorbeeld in lokatie X. van dit bedrijf: daar zijn veel mensen uit de stad Y.: aardige mensen, maar je moet ze niet in dienst hebben." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)

Ten tweede verwijst het citaat "dat de rotte appels vanzelf wel door de mand vallen", naar het feit dat strenge instroomselectie eigenlijk niet hoeft als er daarna nog mogelijkheden zijn voor uitstroomselectie. Voor zover P&O-functionarissen aangeven dat er risicoselectie plaatsvindt, is dat inderdaad relatief vaak in de vorm van ontslag bij frequent verzuim. Meestal gaat het dan om incidentele gevallen, niet om een formeel beleid van ontslag na x ziekmeldingen over een bepaalde periode. Bijna alle antwoorden zijn dan ook van het type "soms", "is sporadisch wel eens voorgekomen". Verschillende geïnterviewden geven zonder meer aan dat ontslag op grond van alleen frequent verzuim wel eens voorkomt:

"Ontslag wegens frequent verzuim is een enkele keer wel voorgekomen maar is wel iets waar men nu meer aandacht aan gaat besteden. Men gaat kijken wat mogelijkheden zijn voor mensen die gedurende langere tijd regelmatig de voortgang van het bedrijf verstoren door frequent verzuim. Dan evt. mogelijkheid van ontslag bekijken." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

"Ontslag vanwege frequent verzuim komt heel incidenteel voor, maar dat was ook al voor 1992." (omslaglid-laag, metaal, personeelsfunctionaris)

"Aanname- en ontslagbeleid vertoont nauwelijks wijzigingen. Wel komt door het accent op ziekteverzuim meer aan het licht en dit heeft wel geleid tot vertrek naar elders door frequent verzuim. Dit is meer een consequentie van het gevoerde beleid dan dat het als instrument gebruikt wordt." (Aker, metaal, personeelsfunctionaris)

Meermalen echter wordt ook aangegeven dat frequent verzuim *niet op zichzelf* wordt beschouwd maar als onderdeel van het totale functioneren, en de ontslaggrond dan ook doorgaans meer omvat dan het frequente verzuim alleen. Ook een bedrijfsarts neemt dit waar:

"Ontslag wegens verzuim wordt bij dit bedrijf meer toegepast; er vindt dan dossiervorming plaats. Vaak worden werknemers niet alleen wegens verzuim ontslagen, maar ook wegens bv. criminaliteit." (omslaglid-hoog, vervoer, bedrijfsarts)

Soms ook is frequent verzuim niet een (openlijke) aanleiding voor ontslag, maar speelt dit aspect bij een *collectief* ontslag wel een rol:

"Bij de selectie voor het collectief ontslag in 1993 is rekening met frequent verzuim gehouden door de afdelingsleiding." (omslaglid-laag/midden, metaal, personeelsfunctionaris)

"In verband met een reorganisatie dit jaar hebben er ontslagen plaatsgevonden. Volgens de bedrijfsarts (maar hij kan het niet hard maken) zijn vooral mensen met frequenter verzuim in de groep ontslagen werknemers terecht gekomen." (Aker, metaal, bedrijfsarts)

Wat betreft "verlengde instroomselectie" via tijdelijke contracten e.d. wordt door verschillende P&O-functionarissen aangegeven dat er inderdaad meer tijdelijke werknemers zijn dan vroeger, maar

doorgaans wordt daarbij gezegd dat dit niet zozeer is vanwege beheersing van het verzuimrisico.

"Er zijn wel meer tijdelijke contracten maar dat heeft te maken met de reorganisatie." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)

"Wel meer gebruik van tijdelijke contracten en proefperiodes, maar als gevolg van de recente fusie van het bedrijf (onduidelijkheid betreffende plaatsen: worden ze wel of niet ingevuld?)" (Aker, bank/verz, personeelsfunctionaris)

Tot zover constateren wij het volgende.

Instroomselectie op basis van gezondheid lijkt voor een aantal geïnterviewden een onderwerp dat niet makkelijk bespreekbaar is. Doorgaans verwijst men naar de aanstellingskeuring door de bedrijfsarts, die vervolgens meldt dat de standaardprocedure daarvoor niet gewijzigd/verscherpt is. Wijzigingen in de aanstellingskeuringen worden slechts zelden als verscherping benoemd, iets vaker als wijziging in de mate van functiegerichtheid. De indruk bestaat dat als er toch sprake is van verscherping van de instroomselectie, deze vaak in het informele voortraject (wervings- en sollicitatieproces) plaatsvindt, geen geformaliseerd beleid is, en waarschijnlijk (maar in onbekende mate) wordt ondergerapporteerd door de geïnterviewden.

Verlengde instroomselectie door tijdelijke contracten e.d. komt voor; verschillende bedrijven melden dat er meer met tijdelijke contracten wordt gewerkt, maar doorgaans worden daarvoor andere gronden genoemd dan de mogelijkheid tot risicoselectie. Gegeven echter het feit dat tijdelijke contracten meer voorkomen, is de *mogelijkheid* tot verlengde instroomselectie daarmee ook groter, ongeacht de vraag of dit ook de *aanleiding* was om meer op tijdelijke contracten over te gaan.

Ontslag wegens frequent verzuim komt in vele bedrijven voor, maar veelal niet als geformaliseerd beleid (in de zin van: na x ziekmeldingen binnen bepaalde tijd volgt ontslag) maar in incidentele gevallen, vaak in combinatie met andere aspecten van disfunctioneren. Ook komt het voor dat bij collectief ontslag "veelverzuimers" worden wegeselecteerd.

Het moge duidelijk zijn dat de verschillende aspecten van risicoselectie moeilijk te isoleren zijn van andere zaken, en dat wij soms twifelen of op dit punt de antwoorden altijd een weerspiegeling vormen van de werkelijke (meer informele) gang van zaken.

Met deze reserves bezien wij ook de samenhang van het vóórkomen van enige vorm van risicoselectie met het verzekeringstype. Bij de omslagleden-laag en midden verzuim wordt naar verhouding het meest frequent aangegeven dat er één of meer vormen van risicoselectie bestaan (8/12 geïnterviewde P&O-functionarissen), bij de Akers het minst (4/12) en de omslagleden-hoog verzuim zitten daar tussenin (8/15).

In de interviews van midden 1994 werd aan de P&O-functionarissen een vraag gesteld niet naar het huidige vóórkomen van risicoselectie, maar naar recente wijzigingen:

Is er, sinds begin 1992, sprake van een wijziging in het personeelsbeleid, zoals bijvoorbeeld scherpere aanstellingskeuringen, ontslag vanwege frequent verzuim, meer gebruik maken van tijdelijke contracten en proefperiodes?

Deze vraag naar recente wijzigingen levert aanzienlijk minder bevestigende antwoorden op dan de vraag in de interviews (van begin 1995) naar het *bestaan van* maatregelen op deze gebieden. Slechts in 8 van de 41 bedrijven wordt een duidelijke wijziging gemeld; daarbij is geen enkele relatie met het verzekeringstype te vinden (3/15 bij omslagleden-hoog verzuim, 2/12 bij omslagleden-laag en midden verzuim, 3/14 bij Akers).

Indien er sprake is van een wijziging, is ook doorgevraagd naar de reden daarvan. Daarbij wordt slechts tweemaal naar de financiële kant verwezen, in beide gevallen bij omslagleden-hoog verzuim:

"Bedrijfseconomische omstandigheden." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

"Het financiële plaatje, en het ongemak van zieke medewerkers." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)

5.6 Beïnvloeding van de curatieve sector

Enkele veelbesproken mogelijke gedragsreacties van bedrijven hebben te maken met de inzet van de curatieve sector bij ziekteverzuim. In de pers zijn wel voorbeelden aangehaald van bedrijven die bij ziekmelding een "doktersbriefje" (attest van de huisarts) vragen; veel discussie is gevoerd rond de wachttijden in de gezondheidszorg en eventuele mogelijkheden om voor werknemers de wachttijden te bekorten en daarmee de verzuimduur te bekorten; tenslotte is er sprake van "bedrijvenpoli's" waar bedrijven hun werknemers, buiten het reguliere circuit om, snel (en duur) kunnen laten behandelen.

Aan de P&O-functionarissen en de bedrijfsartsen zijn enkele vragen voorgelegd om na te gaan in hoeverre dergelijke gedragsreacties in de richting van de curatieve sector optreden.

Inschakeling huisarts voor controle

Aan de P&O-functionarissen is midden 1994 gevraagd: "Komt het voor dat voor de controle van het verzuim van een werknemer diens huisarts wordt ingeschakeld?"

Bij geen van de onderzochte bedrijven blijkt controle via de huisarts als beleid te bestaan. Verschillende geïnterviewden verwijzen wel naar contacten tussen de bedrijfsarts/Arbodienst en de huisarts over individuele gevallen; daarop komen we verder in deze paragraaf terug. Slechts één bedrijf suggereert dat er wel eens om "doktersbriefjes" gevraagd zou worden, maar wij vermoeden dat geïnterviewde hiermee bedoelde dat de *bedrijfsarts* wel eens informatie van de huisarts vraagt door tussenkomst van de patiënt:

"Meestal moeten werknemers vragen of hun huisarts even wat op papier zet wat ze vervolgens mee moeten nemen. Of er wordt door bedrijfsarts contact opgenomen met de huisarts om te overleggen of informatie uit te wisselen. Dit is dan controle." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

Samenwerkingsovereenkomsten met ziekenhuizen e.d.

Aan de P&O-functionarissen is eveneens gevraagd: "Zijn er samenwerkingsovereenkomsten met ziekenhuizen of behandelend artsen waardoor werknemers van dit bedrijf sneller behandeld kunnen worden?"

In veruit de meeste gevallen wordt hierop ontkennend geantwoord; daarbij wordt soms wel aangegeven dat de bedrijfsarts in individuele gevallen wel eens wat "regelt" voor een werknemer (daarover verderop meer). Zes bedrijven geven aan dat er wel een structurele regeling is, waarin veelal de Arbodienst een (tussen)rol speelt.

Eén Arbodienst lijkt gespecialiseerd in het regelen van spoedige behandeling: drie van onze bedrijven (toevalligerwijze één in elk der drie verzekeringstypen) zijn bij deze dienst aangesloten en alle drie maken melding van de regelingen die deze dienst heeft getroffen met de curatieve sector. Bijzonder is dat deze regelingen niet alleen voor werknemers gelden maar zich zelfs kunnen uitstrekken tot hun familieleden:

"Deze Arbodienst heeft vaste afspraken met artsen bij o.a. ziekenhuis X en kan versnelling in wachttijden regelen. Hebben ook eigen artsen in dienst. Hebben ze al heel lang. Gebeurt ook bijv. voor familieleden; bijv. werknemers zitten in de zorgen om de behandeling van familieleden en dat bespreken ze dan op het spreekuur met de bedrijfsarts en die kan daar dan actie op nemen, verdere informatie over inwinnen, of bv. een second opinion voor laten uitvoeren. Gebeurt als een soort service naar de werknemers." (omslaglid-laag/midden, bank/verz, personeelsfunctionaris)

Buiten deze drie bedrijven zijn er drie Akers die een regeling met ziekenhuizen hebben getroffen, en wel sinds kort:

"Ja, dat is per regionale vestiging geregeld, voor orthopedie en plastische chirurgie. In een vestiging zijn er afspraken over gemaakt met polikliniek van ziekenhuis Y. Een andere vestiging is daarnaast nog bezig om met het ziekenhuis in Z. nog afspra-

ken te maken. Doet de BGD van deze vestiging. Wordt ook geprobeerd daarover afspraken te maken met fysiotherapie. Initiatief is geloof ik genomen door de vestiging en de betrokken BGD is er mee bezig." (Aker, vervoer, personeelsfunctionaris)

"Ja, in stad H. voor orthopedische klachten. Dan wordt er op zaterdag 'geopereerd'; er worden met name kijkoperaties gedaan. Een paar ziekenfondsen betalen dat; in het uiterste geval betaalt het bedrijf zelf de operatie." (Aker, vervoer, personeelsfunctionaris)

"Ja, via onze Arbodienst. Dit is sinds 1993. Een zelfstandige ontwikkeling, die door de Arbodienst aan klanten wordt aangeboden." (Aker, vervoer, personeelsfunctionaris)

Enkele geïnterviewden geven overigens aan dat er weliswaar geen afspraken bestaan maar men daar wel over denkt, er niet tegen zou zijn, of dat men het "wel een goed idee" vindt.

Duidelijk is wel, dat de P&O-functionaris veelal verwijst naar de Arbodienst (die vrijwel alle bedrijven inmiddels hebben), resp. naar de bedrijfsarts, waar het gaat om de contacten met de curatieve sector. Dit betekent op zich al dat er nauwelijks verschillen naar verzekeringstype (kunnen) bestaan wat betreft deze gedragsreactie: het is veelal meer de bedrijfsstijl van de betreffende Arbodienst, of de werkstijl van de betrokken bedrijfsarts, die bepaalt of men al dan niet actief optreedt richting curatieve sector. Aangezien vrijwel alle Arbodiensten van de onderzochte bedrijven werken voor meerdere bedrijven, is hier dus niet zozeer sprake van een gedragsreactie van afzonderlijke bedrijven.

Bedrijfsarts en curatieve sector

Aan de bedrijfsartsen is gevraagd of zij wel eens contact opnemen met de curatieve sector - waarop zij zonder uitzondering bevestigend antwoorden - en vervolgens waarom zij contact opnemen. In de antwoorden zijn vier typen contact te onderscheiden: informatie opvragen, overleggen/afstemmen, pogen de reguliere behandeling te versnellen, en bemiddelen naar particuliere klinieken e.d. buiten

het reguliere circuit. Eerstgenoemd type contact is het meest frequent, het laatstgenoemde komt sporadisch voor.

Informatie opvragen is vrijwel altijd onderdeel van de contacten: nader inzicht in diagnose, prognose, verduidelijking van het beeld en dergelijke. Het gaat hier om éénrichting-verkeer in de informatie, waarbij soms telefonisch en soms schriftelijk contact wordt gebruikt.

(bedrijfsarts neemt contact op) "...als ze een werknemer niet vertrouwt; als ze vermoedt dat er meer achter een verzuimgeval zit, dat ze iets mist." (omslaglid-hoog, bank/verz, bedrijfsarts)

"...overleg met de huisarts om de diagnose duidelijk te krijgen. Een en ander altijd met toestemming van de betrokkene. De bedrijfsarts doet dit altijd schriftelijk." (omslag-laag, bank/verz, bedrijfsarts)

"Voor informatie-uitwisseling over verricht onderzoek en bij meer psycho-sociale problematiek. Wel na schriftelijke toestemming van betrokkene. Huisartsen zijn bereid tot informatie-verstrekking." (Aker, metaal, bedrijfsarts)

Een stap verder is *overleg en afstemming*, waarbij het om een tweezijdig proces gaat. Vaak is de wijze en het moment van werkhervatting onderwerp van zulke afstemming.

"En ik doe het wanneer ik vind dat er overleg nodig is over de benadering van de zieke werknemer. Soms proef ik nl. uit de verhalen van de werknemer dat de behandelaar een heel andere opvatting over de rol van het werk in het geheel heeft dan ik, en dan neem ik contact erover op. Je merkt bv. dat zij het idee hebben dat iemand pas kan werken wanneer hij weer helemaal beter is en dat hoeft lang niet altijd zo te zijn. Maar anderzijds heb je ook specialisten die mensen weer heel snel aan het werk sturen en dan geen oog hebben voor de specifiek belastende factoren op het werk." (Aker, bank/verz, bedrijfsarts)

"(contact wegens) gewoon informatieuitwisseling. Gaat heel moeizaam en ook is het vaak moeilijk om met hen te overleggen

of iemand bepaald werk al zou aankunnen. Wat ik merk is dat het werk vaak ver verwijderd is van het spreekkamergebeuren van psychiaters. Heb je wat vaker overleg met dezelfde persoon, dan merk je wel dat er geleidelijk aan meer begrip voor komt; dat wel." (omslaglid-laag, vervoer, bedrijfsarts)

De volgende stap is het pogen de *behandeling te versnellen*. Ongeveer de helft van de bedrijfsartsen geeft aan, dit in individuele gevallen wel eens te doen, overigens met wisselend succes:

"Om wachttijden bij specialisten te bekorten, dit lukt vaak. Dat heeft veel te maken met de reputatie van deze Arbodienst. Men is goed ingevoerd in het "medisch model" en heeft goede contacten met de specialisten." (omslaglid-hoog, metaal, bedrijfsarts)

"Ook wel om wachttijden te proberen te bekorten: in 20-30 % van de gevallen lukt dat." (omslaglid-laag/midden, metaal, bedrijfsarts)

"En bellen om iemand sneller op een spreekuur te krijgen, lukt eigenlijk ook nooit. Ik probeer alleen iets te versnellen als er een dringende medische indicatie voor is." (omslaglid-laag/midden, vervoer, bedrijfsarts)

Enkele bedrijfsartsen geven juist aan, dat zij zich liever niet wagen aan beïnvloeding van de wachttijden, waarbij naar zowel de onmogelijkheid als de onwenselijkheid daarvan wordt verwezen:

"Probeer het wel eens, maar heel voorzichtig en meestal niet. Ethisch vind ik het namelijk lastig want je creëert een tweedeling binnen de gezondheidszorg. Ik doe het wel eens maar alleen als de nood echt heel hoog is (voor de werknemer)." (Aker, metaal, bedrijfsarts)

"Contact opnemen om wachttijden te bekorten doe ik niet, want dat werkt niet. Je proeft dat specialisten daar weerstand tegen hebben. Het argument dat iemand voorrang zou verdienen omdat-ie werkt, is natuurlijk ook geen sterk argument." (Aker, bank/verz, bedrijfsarts)

Tenslotte zijn er contacten om *snelle behandeling buiten de reguliere gezondheidszorg* te bewerkstelligen. Daarbij gaat het soms om behandeling of diagnostiek in (particuliere) klinieken, soms om behandeling door de Arbodienst zelf. Dit type contacten is het minst frequent, maar komt toch bij verschillende van de bedrijven resp. Arbodiensten voor.

"Als Arbodienst hebben wij wel een eigen afdeling psychosociale advisering. Hebben op dit moment 3 psychologen in dienst. Die zijn niet voor de psychiatrische gevallen, maar wel voor overspannenheid e.d. Die gevallen verwijzen wij daar naar toe; dus naar onze eigen psychologen. Dat komt dan wel voor rekening van de werkgever, maar het heeft het grote voordeel dat iemand daar snel terecht kan (vaak binnen 2 weken) en dan na een aantal kortdurende sessies geholpen kan zijn. (Vraag: Is die afdeling psychosociale advisering recent opgericht?) Nee, die is er al langer, maar hij is wel de afgelopen tijd gigantisch uitgebreid." (omslaglid-laag/midden, vervoer, bedrijfsarts)

"Ook wordt wel meer gebruik gemaakt van particuliere centra, die ook door de ziektekostenverzekeraar worden bekostigd. In A. is een kliniek voor kleine orthopedische ingrepen. Er zijn richtlijnen welke klinieken de ziektekostenverzekeraar, waarbij de meeste werknemers verzekerd zijn, (extra) meeneemt." (Aker, vervoer, bedrijfsarts)

"Met twee ziekenhuizen is een netwerk opgebouwd en kunnen binnen 24 uur mensen worden geholpen. De werkgever betaalt hiervan een stukje. Verder is een netwerk opgebouwd met het RIAGG; afgesproken is intake binnen 1 week, therapie start binnen 1 maand en als dat extra arbeidscapaciteit kost springt de werkgever bij." (Aker, vervoer, bedrijfsarts)

5.7 Bespreking

In dit hoofdstuk zijn de gedragsreacties besproken anders dan de wijzigingen in het verzuimbeleid binnen bedrijven in de strikte zin van het woord.

Twee gedragsreacties kunnen, in het kader van de samenhang met het verzekeringstype, kort worden afgedaan: aansluiting bij een Arbodienst komt vrijwel universeel voor bij de onderzochte bedrijven, en herverzekering vrijwel niet.

Voor veel bedrijven was aansluiting bij een Arbodienst eigenlijk geen overstap aangezien men reeds een BGD had; de meeste andere bedrijven hebben blijkbaar niet eens overwogen om de controle in de eerste 6 weken vooralsnog bij het GAK te laten. In enkele gevallen leidt een en ander tot dubbele aansluitingen: bij de aloude BGD voor de traditionele BGZ-taken, en bij een Arbodienst voor de nieuwe controle- en begeleidingstaken.

Herverzekering is vaak niet overwogen en waar die mogelijkheid nog wel is gezien, is doorgaans geconcludeerd dat dit gezien de premies niet aantrekkelijk is. Van belang is hierbij natuurlijk dat we het hebben over (zeer) grote bedrijven waarbij het verzuim een statistisch calculeerbaar verschijnsel is waarvoor men zelf de nodige financiële voorzieningen kan treffen.

Het tegendeel van herverzekering, namelijk de overstap van omslaglid naar eigen- risicodracht, wordt door verschillende bedrijven wel overwogen en sommigen daarvan hebben daartoe inmiddels besloten. Opmerkelijk genoeg is dit beslist niet beperkt tot bedrijven in de lage of middenpremieklasse: ook verschillende bedrijven in de hoge premieklasse overwegen serieus eigen-risicodracht. Het gaat dan meestal wel om bedrijven waar het verzuim inmiddels sterk gedaald is, zodat hun premieklasse-indeling anno 1994 wellicht achter loopt op het feitelijke risico. Bij alle bedrijven die eigen-risicodracht overwegen staat de kosten/baten-balans van een dergelijke overstap voorop. Ook bij de Akers lijkt er een tendens te zijn om (nog) meer eigen verantwoordelijkheid te nemen dan alleen de financiële: enkele van de gele Akers zijn begin 1995 inmiddels overgegaan tot super-Akerschap.

"Doorbelasting" van de verzuimkosten via arbeidsvoorwaarden komt bij de onderzochte bedrijven vrijwel alleen voor in de vorm van wachtdagen (in diverse varianten), waarmee vermoedelijk meestal bedoeld wordt verrekening van eerste dagen van verzuimgevallen met ADV/vakantie-dagen. Meestal wordt door geïnterviewden verwezen naar de van toepassing zijnde CAO-bepalingen.

Dat wekt de indruk dat hier niet zozeer sprake is van een gedragsreactie *van bedrijven* maar eerder van bedrijfstakken c.q. CAO-par-tijen. Bij nader inzien blijkt dat niet helemaal waar: de CAO's zijn op dit punt niet bindend maar scheppen slechts de gelegenheid tot wachtdagen. Er lijkt een tendens dat de omslagleden-hoog verzuim die gelegenheid vaker hebben benut dan beide andere verzeke-ringstypen. Dit sluit aan bij het beeld dat we in hoofdstuk 4 aan-treffen, nl. dat bij de omslagleden-hoog verzuim vaker dan elders gereageerd is met "drempelverhogend" beleid.

Risicowering in het personeelsbeleid is een mogelijke gedragsre-actie die lastig onderzoekbaar blijkt. Wij hebben de stellige indruk dat de meeste geïnterviewden dit zien als een beladen onderwerp. Enkel en geven expliciet aan dat zij in eerste instantie een sociaal wenselijk antwoord geven, en vervolgen met antwoorden waaruit blijkt dat de praktijk anders is. Ook wordt wel doorverwezen naar anderen: de respondent zelf wijst risicoselectie af maar meldt dat op lager niveau (bij direct leidinggevend en) wel mede naar gezondheid, riskant gedrag e.d. wordt gekeken. Voor uitstroom-selectie wordt vaak aangegeven dat hoog/frequent verzuim bijna nooit *alleen* een ontslaggrond vormt, maar steeds samenloopt met andere aspecten van disfunctioneren, en/of dat bij collectief ont-slag het verzuim heeft meegespeeld.

Wij vermoeden dat hierdoor een onderrapportage van feitelijke risicoselectie ontstaat: enerzijds door een tendens tot sociaal wen-selijke antwoorden, anderzijds doordat functionarissen aan de top van een organisatie wellicht niet de meest relevante actoren zijn. Risicoselectie neemt vaak niet zozeer de gedaante aan van expliciet beleid - ook aanstellingskeuringen, die vaak wel standaard zijn, worden doorgaans niet primair verricht om verzuimirisico's in te schatten - maar eerder van processen, beeldvorming en inschat-tingen lager in de organisatie en in het meer informele deel van het wervings-, selectie- en eventueel ontslagproces. Men bedenke daarbij dat de direct leidinggevende - die ongetwijfeld betrokken zal zijn bij aanname en ontslag van personeel - in alle bedrijven een centrale rol heeft gekregen ten aanzien van verzuim, op ziekmel-dingen acties moet ondernemen die hij/zij niet altijd aangenaam vindt, en soms direct wordt beoordeeld mede op het verzuim in de afdeling.

Tenslotte zijn er enkele bedrijven die in reactie op hun nieuwe verantwoordelijkheden meer invloed pogen te krijgen op de curatieve sector (wachttijd-omzeilende acties). In feite gaat het hier niet zozeer om een gedragsreactie van de *bedrijven* als zodanig, maar eerder van *de Arbodiensten*, want die spelen in de relatie tot de curatieve sector steeds de hoofdrol. Niettemin speelt ook bedrijfsbeleid soms een rol, bijvoorbeeld wanneer het bedrijf bereid is om (hoge) kosten van spoedbehandelingen voor zijn rekening te nemen.

De Arbodiensten, en individuele bedrijfsartsen, lopen in dit opzicht uiteen. Sommige Arbodiensten voeren kennelijk het bekorten van wachttijden als belangrijk produkt in hun assortiment. Sommige bedrijfsartsen pogen in individuele gevallen soms wel de curatieve behandeling (vooral op het punt van wachttijden) te beïnvloeden, maar andere doen dat juist niet; daarbij is vaak sprake van een combinatie van beweerde onhaalbaarheid en onwenselijkheid van zulke beïnvloeding.

6 Motieven voor gedragsreacties

In vorige hoofdstukken hebben wij gezien dat er een duidelijk verband lijkt te bestaan tussen de mate van wijzigingen in verzuimbeleid in de periode 1992-1994 en het verzekeringstype: omslagleden-hoge premieklasse vertonen de meeste wijzigingen in verzuimbeleid, Akers de minste, en omslagleden-lage en middenklasse zitten daar tussenin. Dit vormt een aanduiding dat de wijzigingen in verzuimbeleid inderdaad mede veroorzaakt zijn door de wijzigingen in de ZW (omslagleden voelen deze immers sterker dan Akers) en met name door de financiële prikkels daarin (omslagleden-hoge premieklasse ondervinden de sterkste prikkels).

In dit hoofdstuk gaan wij na, of deze "analytische" uitkomst ook wordt bevestigd door de inhoud van de interviews. Geven de functionarissen binnen bedrijven ook zelf aan, dat de wijzigingen in het verzuimbeleid door de financiële prikkels zijn gestimuleerd, of worden er andere motieven aangevoerd? Dit wordt aan de hand van verschillende interviewvragen nagegaan.

In paragraaf 6.1 wordt beschreven welke motieven (financiële en andere; externe en interne) respondenten aanvoeren voor eventueel doorgevoerde wijzigingen in het verzuimbeleid. In paragraaf 6.2 worden de aangevoerde motieven nader gezien waarbij gekeken wordt in hoeverre bedrijven daarbij verwijzen naar externe factoren, zoals de wetgeving en CAO-regelingen. In paragraaf 6.3 tenslotte wordt beschreven in hoeverre van die externe factoren het specifiek de financiële prikkels zijn geweest, die bij de omslagleden (naar eigen zeggen) aanzet vormden tot (wijzigingen in) het verzuimbeleid.

6.1 Motieven tot wijzigingen in verzuimbeleid

Alle geïnterviewde functionarissen in alle bedrijven kregen midden 1994 de vraag voorgelegd, of het bedrijf sinds begin 1992 anders omgaat met het ziekteverzuim (zie ook hoofdstuk 5). Indien een functionaris hierop bevestigend antwoordde, is vervolgens onder meer gevraagd naar de reden voor deze verandering. In deze paragraaf geven we een overzicht van de genoemde redenen en de verschillen in redenen tussen de 3 verzekeringstypen. Het gaat in deze paragraaf dus alleen om de antwoorden van respondenten die zeg-

gen dat er iets veranderd is. Bij de interpretatie van verschillen moet dan ook steeds bedacht worden dat veranderingen het meest frequent gerapporteerd zijn bij omslagleden-hoog verzuim en het minst bij Akers. De omslagleden-laag en midden verzuim zitten daar tussen in.

6.1.1 Overzicht van aangevoerde motieven

In de antwoorden komen vele, uiteenlopende motieven naar voren. Zo worden, onder andere, genoemd de wetswijzigingen waardoor de werkgever verantwoordelijk is voor loondoorbetaling gedurende de eerste 6 weken en voor de totale verzuimbegeleiding, een te hoog ziekteverzuim, de kosten van het verzuim, veranderingen binnen het bedrijf zoals een nieuwe (personeels)functionaris of een reorganisatie, groei van de onderneming of de noodzaak om de produktiviteit te verhogen, een actievere rol van de BGD/Arbodienst of een algemene cultuurverandering waarbij er meer aandacht is voor ziekteverzuim.

Ten behoeve van de interpretatie van de verschillende motieven zijn deze ingedeeld in de volgende categorieën:

- kosten van ziekteverzuim,
- hoog verzuim;
- wetgeving;
- mentaliteit;
- overige redenen.

Niet alle antwoorden van respondenten waren eenduidig in één van de categorieën in te passen. Veel antwoorden hebben betrekking op meer dan één reden en zijn dan ook meer dan één keer gescoord.

In het onderstaande lichten we, mede aan de hand van citaten uit de interviews, toe welke soorten motieven binnen de verschillende categorieën genoemd worden.

Kosten van ziekteverzuim

De categorie 'kosten van ziekteverzuim' betreft alle verwijzingen van respondenten naar de financiële aspecten van ziekteverzuim.

De kosten van het verzuim zijn vaak aanleiding geweest om het verzuimbeleid te wijzigen.

"Ze worden zelf voor de kosten aangeslagen. De wettelijke maatregelen waren de reden voor de wijzigingen, dit hadden ze nooit zelf verzonnen. Door de omstandigheden gedwongen. Dus de financiële prikkels." (omslaglid-laag/midden, bank/verz, or-lid)

"Natuurlijk, dat (het kostenaspect voor het bedrijf) is een duidelijke prikkel. Vroeger werd het door het GAK betaald, maar het is nu zo dat je er als bedrijf ook iets aan kunt doen." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)

"Die daling (van het verzuim) is zeker ingezet omdat ze nu veel beter in hun jaarcalculatie opnemen wat het verzuim hen kost. Daarvoor interesseerde dat ze geen ene moer want het was toch verzekerd." (omslaglid-hoog, vervoer, bedrijfsarts)

Bovenstaande citaten verwijzen zelf duidelijk naar de nieuwe financiële prikkels in de ZW. Men zij erop bedacht dat niet elke verwijzing naar de kosten automatisch een verwijzing is naar die nieuwe financiële prikkels. Zoals we zullen zien komen bijvoorbeeld ook bij Akers wel verwijzingen naar de kosten van verzuim voor, in termen als "het ziekteverzuim was onlangs sterk gestegen en dat was voor het bedrijf te duur". Ook bij Akers speelt dus een kostenaspect mee, zonder dat daarmee de nieuwe financiële prikkels worden bedoeld.

Hoog verzuim

Vele functionarissen geven als motief voor verandering in verzuimbeleid niets anders aan dan dat "het verzuim (te) hoog was". Waar door respondenten alleen dit algemene antwoord wordt gegeven, kan dit verschillende betekenissen hebben. Men kan daarmee bedoelen de hoge kosten van het ziekteverzuim die door TZ/Arbo meer voor rekening van het bedrijf komen, of in geval van eigen-risicodragers al voor eigen rekening waren. (Indien bij verwijzing naar "hoog verzuim" tevens werd gerefereerd aan het kostenaspect, zijn deze antwoorden tevens gescoord in de categorie "kosten van verzuim".) Het kan ook zijn de hinder die het bedrijf

ondervindt van het hoge verzuim, los van de wetgeving. Ook dan spelen vaak financiële aspecten een rol omdat hoog verzuim niet alleen lastig is voor de bedrijfsvoering maar ook kosten met zich meebrengt voor het inhuren van personeel. Uit de volgende citaten komen die verschillende betekenissen naar voren.

"Het hoge ziekteverzuim is lastig en kost veel geld." (omslaglid-hoog, vervoer, or-lid)

"Hoofdzakelijk de financiën, en je wilt het ziekteverzuim omlaag voor het ongemak van ziekteverzuim. Het is een overbelasting voor de collega's en dat is nooit leuk." (omslaglid-hoog, vervoer, leidinggevende)

Beide hier genoemde citaten zijn zowel gescoord in de categorie "kosten van verzuim" als de categorie "hoog verzuim", omdat in beide niet alleen wordt verwezen naar kosten maar ook naar het andere aspect ("lastig", "het ongemak van ziekteverzuim").

Wetgeving

Verschillende functionarissen noemen als motief voor wijzigingen "de wetgeving" in zijn algemeenheid. Wanneer verwezen wordt naar de wetgeving als reden voor het wijzigen van het verzuimbeleid kunnen daarmee verschillende dingen bedoeld zijn. Het kan de financiële aspecten betreffen (6-weken maatregel en premiedifferentiatie) maar ook de veranderde controle en begeleiding van zieke werknemers, de (komende) verplichte aansluiting bij een arbodienst of de verplichting tot het opstellen van 13e en 26e weeks reïntegratieplannen. Wanneer uit de antwoorden niet op te maken is welk onderdeel van de wetgeving bedoeld werd, is het antwoord alleen gescoord bij de categorie wetgeving. Wanneer uit de antwoorden blijkt dat men daarbinnen bijv. de financiële prikkel bedoelt, of de gewijzigde controle- en begeleiding, zijn die antwoorden ook bij de desbetreffende categorieën gescoord.

Mentaliteit

Behalve naar (de kosten van) hoog verzuim en naar de wetgeving wordt door respondenten ook verwezen naar een veranderde kijk op ziekteverzuim in de bedrijven. Er is meer aandacht voor ziekteverzuim, men wil er meer grip op krijgen en men is zich bewust geworden van het feit dat ziekteverzuim een verantwoordelijkheid van het bedrijf zélf is. De veranderde houding is ongetwijfeld ten dele een gevolg van de wetgeving waardoor bedrijven gedwongen werden aandacht te besteden aan ziekteverzuim. Ten dele is het een meer algemeen verbreide aandacht voor verzuim en de gevolgen daarvan voor bedrijven (eventueel ook door "tussenkost" van CAO's waarin soms nieuwe bepalingen over het verzuim zijn opgenomen). Ook meer algemene redenen zoals groei van de organisatie kunnen een rol spelen bij de mentaliteitsverandering rond verzuim.

Al deze antwoorden die verwijzen naar "de mentaliteit", "de tijdgeest" e.d. zijn ingedeeld in de categorie 'mentaliteit'.

"Ingegeven door moderne tijd denkt men anders over ziekteverzuim." (omslaglid-hoog, bank/verz, bedrijfsarts)

"We waren wel erg passief met betrekking tot ziekteverzuim, als relatief kleine organisatie hadden we een hoog verzuim." (omslaglid-laag/midden, bank/verz, personeelsfunctionaris)

"De mensen zijn er heel anders over gaan denken. De omslag die heeft plaatsgevonden, want vroeger was er helemaal niet over het verzuim te praten." (omslaglid-hoog, vervoer, bedrijfsarts)

Overige motieven

Naast bovengenoemde categorieën van motieven is er een restgroep van motieven die elk slechts één of enkele malen wordt genoemd, en die niet direct in de overige categorieën is onder te brengen.

Deze minder vaak genoemde redenen zijn:

- reorganisatie van het bedrijf is achter de rug waardoor er meer

- tijd is gekomen om aandacht te besteden aan het verzuim;
- er is een nieuwe (P&O-)functionaris die (meer) aandacht besteedt aan het verzuim;
 - een CAO-regeling waardoor het voor bedrijven mogelijk is geworden een wachtdag bij ziekte in te voeren;
 - het inschakelen van een arbodienst wordt een enkele keer genoemd als *reden* voor wijziging in beleid:
"Het maatwerk zoals we dat nu doen was bij het GAK niet mogelijk. Het bedrijf heeft direct invloed gekregen op de verzuimbeheersing en -begeleiding. ('Wij betalen, wij bepalen'). Bovendien, als de arbodienst zijn werk niet goed doet, zoekt men aan het eind van het jaar een andere arbodienst." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)
 - verandering van verzekeringstype. Enkele Akers in onze onderzoeksgroep blijken nog niet zo lang (een jaar of 3) Aker te zijn. Bij deze bedrijven die recentelijk eigen-risicodragers zijn geworden, is dit aanleiding geweest om het verzuimbeleid te wijzigen.
 - onvrede met het uitvoeringsorgaan wordt enkele malen genoemd als reden om de controle en begeleiding meer in eigen hand te nemen.

"Reden voor die overstap (van gele Aker naar super-Aker) was dat we toch het gevoel hadden dat we bij de controle er als bedrijf teveel afstand van hadden en daarbij waren we zeer ontevreden over het GAK. Dat laatste is eigenlijk de belangrijkste reden geweest dat we super-Aker zijn geworden." (Aker, bank/verz, personeelsfunctionaris)

Bovenstaande antwoorden waren zo gering in aantal dat ze hier zijn samengevoegd in de categorie "overige motieven".

6.1.2 Motieven tot wijziging naar verzekeringstype

Tabel 6.1 geeft een overzicht van de relatie tussen de redenen die aangevoerd worden voor wijziging van het verzuimbeleid en het verzekeringstype. Omdat alleen naar redenen is gevraagd bij die respondenten die zeiden dat er wijzigingen waren opgetreden, is in de tabel ook meegenomen het percentage functionarissen dat

geen wijzigingen signaleerde en dus ook geen reden noemde. Alle percentages zijn berekend ten opzichte van het totaal aantal respondenten in elke groep bedrijven, dus inclusief respondenten die geen wijzigingen meldden. Het totaal aan percentages in iedere groep komt hoger uit dan 100 doordat aangevoerde motieven in meer dan één categorie gescoord kunnen zijn (zie 6.1.1.).

Tabel 6.1 Aangevoerde motieven bij wijzigingen in verzuimbeleid (% van aantal respondenten)

motieven tot wijzigingen in verzuimbeleid	omslagleden hoge premie- klasse	omslagleden lage en midden- klasse	Akers
<i>geen wijzigingen,</i>			
<i>dus geen reden</i>	16	42	62
<i>kosten van verzuim</i>	24	21	9
<i>hoog verzuim</i>	33	17	15
<i>de wetgeving</i>	36	29	7
<i>mentaliteit</i>	12	15	15
<i>overige motieven</i>	15	15	9

Motieven naar verzekeringstype

Binnen de groep *omslagleden-hoog verzuim* worden veranderingen, indien die er zijn, het meest gemotiveerd met algemene verwijzingen naar de wetgeving. Verwijzingen naar hoog verzuim worden eveneens vrij vaak aangevoerd, gevolgd door de categorie "kosten van verzuim". Naar meer algemene mentaliteitsverandering wordt niet erg vaak verwezen.

Binnen de groep *omslagleden-laag en midden verzuim* wordt, evenals bij de omslagleden-hoog verzuim, het meest verwezen naar de wetgeving als reden om het beleid te wijzigen, gevolgd door de kosten en, in mindere mate, een hoog verzuim. Ook hier zijn verwijzingen naar "de mentaliteit rond verzuim" de minst aangevoerde motieven (afgezien van de restgroep "overige").

Binnen de groep *Akers* wordt, daar waar veranderingen zijn, als reden juist weinig verwezen naar de wetgeving en naar de kosten van het verzuim. Het hoogst scoren de motieven "hoog verzuim" en "mentaliteit". Opvallend hierbij is de (naar verhouding tot andere motieven) hoge score van mentaliteit als reden om het verzuimbeleid te wijzigen. Kennelijk heeft de wetgeving (c.q. het kostenplaatje daarvan) hier weliswaar niet als primaire prikkel gewerkt, maar straalt de uitgebreide aandacht voor ziekteverzuim (mede veroorzaakt door de wetgeving) wel uit, ook naar de *Akers*.

Frequentie van motieven vergeleken

Vergelijken we de relatieve frequentie van de verschillende motieven tussen de drie verzekeringstypen, dan blijkt dat de *kosten van het verzuim* het meest door omslagleden worden genoemd. Daarbij is er weinig verschil tussen omslagleden-hoog en omslagleden-laag en midden verzuim, hoewel de eerste groep dit argument iets vaker aanvoert. Dat de *Akers* de kosten veel minder frequent noemen is een teken dat met de "kosten" inderdaad doorgaans bedoeld wordt op de (nieuwe) kosten ten gevolge van de 6-weken maatregel en premiedifferentiatie.

Hoog verzuim wordt het meest als reden genoemd door omslagleden-hoog verzuim. Dit lijkt voor de hand liggend omdat omslagleden-laag en midden verzuim en de *Akers* nu eenmaal een lager verzuim hebben en dit dus ook minder als een probleem zullen ervaren. Dat het toch ook bij hen wel eens als reden aangevoerd wordt, kan te maken hebben met het feit dat het verzuim weliswaar niet extreem hoog is maar dat het binnen het bedrijf toch als té hoog wordt ervaren of dat men streeft naar een verdere daling van het verzuim.

De *wetgeving* als reden voor het wijzigen van het verzuimbeleid wordt het meest genoemd door omslagleden-hoog verzuim, iets minder door omslagleden-laag en midden verzuim en nauwelijks door *Akers*. Dat is conform verwachting, omdat de meeste wijzigingen in wetgeving de *Akers* niet raken. Er zijn echter wijzigingen die de *Akers* wel regaderen, en daarom (zij het sporadisch) worden aangevoerd. Voor gele *Akers* geldt dat het wegvallen van con-

trole vanuit het GAK een merkbaar gevolg is van de nieuwe wetgeving. Ook het feit dat de eerste 6 weken verzuim nu niet meer onder de ZW vallen maar worden beschouwd als loondoorbetaling heeft voor super-Akers enige consequenties, die dan soms worden genoemd als motief om zaken anders te regelen. Zo melden enkele Akers dat de "Commissie Uitvoering Ziektewet" binnen het bedrijf nu geen grip meer heeft op de eerste 6 verzuimweken - hetgeen men als een verarming lijkt te beschouwen.

Een veranderde kijk op het ziekteverzuim (in de tabel aangeduid als '*mentaliteit*') wordt door alle drie de groepen vrijwel even vaak als motief voor verandering aangegeven.

De *overige motieven* om het verzuimbeleid te wijzigen worden zo weinig genoemd dat het niet zinvol is deze te verdelen naar verzekeringstype. Er is één uitzondering: verandering van verzekeringstype als reden om het verzuimbeleid te wijzigen wordt alleen genoemd door de Akers. Binnen de Akers zijn enkele bedrijven die recentelijk overgegaan zijn tot eigen-risicodracht (zie 6.1.1).

Conclusie

Op de vraag welke redenen een bedrijf had om het verzuimbeleid te wijzigen zijn vele uiteenlopende antwoorden gegeven die in te delen zijn in de categorieën 'kosten van verzuim', 'hoog verzuim', 'wetgeving', 'mentaliteit' (houding ten opzichte van ziekteverzuim) en 'overige redenen' waaronder reorganisatie, nieuwe functionaris of het inschakelen van een arbodienst. Verwijzingen naar financiële prikkels (de kosten van verzuim) komen het meest voor bij omslagleden-hoog verzuim, iets minder bij omslagleden-laag en midden verzuim en nauwelijks bij Akers. Wanneer we ervan uitgaan dat verwijzingen naar de wetgeving en naar een hoog verzuim (meest bij omslagleden-hoog verzuim) ook een financiële reden kunnen inhouden, is het aantal verwijzingen naar een financiële prikkel bij de omslagleden-hoog verzuim nog groter.

Opvallend is dat een veranderde kijk op ziekteverzuim door de drie groepen vrijwel even vaak genoemd is als reden om het verzuimbeleid te wijzigen. Kennelijk is er door de wetgeving, los van de financiële prikkels daarin, een proces op gang gebracht waarbij er meer aandacht is voor ziekteverzuim.

6.2 Nadere uitwerking van motieven

Bij de motieven tot wijzigingen in verzuimbeleid zoals besproken in 6.1 blijft nog veel in het vage, met name doordat relatief veel functionarissen verwijzen naar "hoog verzuim" of naar "wetgeving" in het algemeen. Zoals in paragraaf 3.1 is beschreven, kan verwijzing naar "de wetgeving" van alles betekenen, aangezien er een breed scala van (nieuwe) elementen in de wetgeving bestaat. Het blijft daarbij vaak onduidelijk of men nu doelt op de financiële prikkels in de nieuwe wetgeving, die in dit onderzoek centraal staan. Het feit dat omslagleden-hoog verzuim het meest frequent wijzigingen motiveren onder verwijzing naar "hoog verzuim" en "wetgeving" wijst daar wel op.

Daarom is getracht na te gaan, wat men (vermoedelijk) bedoelt als wordt verwezen naar de wetgeving in het algemeen. Een vraag die in verschillende interviews was opgenomen, biedt een nader inzicht in wat bedoeld kan zijn met de motiveringen. Aan alle geïnterviewde P&O-functionarissen en OR-leden is de algemene vraag voorgelegd:

Met welke veranderingen rondom ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden heeft dit bedrijf te maken?

In deze paragraaf behandelen we de antwoorden op deze vraag. Let wel, de populatie waaruit deze antwoorden afkomstig zijn, is in twee opzichten verschillend van die waarop paragraaf 6.1 was gebaseerd:

- de vraag is gesteld in *alle* bedrijven, ongeacht of er wijzigingen in verzuimbeleid waren opgetreden of niet;
- de vraag is in die bedrijven *alleen* gesteld aan P&O-functionarissen en OR-leden.

6.2.1 Overzicht van externe motieven

Met opzet was de interviewvraag zeer open gesteld: de bedoeling daarvan was, na te gaan in hoeverre respondenten spontaan zouden verwijzen naar wetgeving (en daarbinnen: naar welke aspecten van de wetgeving) als "verandering waarmee het bedrijf te maken

heeft". Er zijn dan ook vele elementen in de antwoorden die alleen refereren aan wijzigingen die binnen het bedrijf zijn opgetreden. Deze elementen komen hier niet aan de orde (zij zijn in hoofdstuk 4 en 5 reeds uitgebreider aan de orde geweest).

In deze paragraaf bezien we alleen de verwijzingen naar *externe factoren* - en dat zijn vrijwel altijd verwijzingen naar elementen van de wetgeving plus enkele malen naar CAO-regelingen.

Niet alle respondenten verwijzen überhaupt naar externe factoren. Met name onder de Akers vinden we vrij veel antwoorden waarin ofwel niet naar zulke factoren wordt verwezen, ofwel expliciet wordt gemeld dat de wettelijke wijzigingen voor hen van geen betekenis zijn, zoals:

"Geen. We waren al eigen-risicodrager." (Aker, bank/verz, or-lid)

"Wat betreft de eigen-risicoperiode verandert er weinig voor dit bedrijf want we zijn al eigen-risicodrager voor het hele Ziektewetjaar." (Aker, metaal, personeelsfunctionaris)

De overige antwoorden laten zich tot een aantal categorieën samenvoegen:

Algemene verwijzingen naar de wetgeving

Een aantal antwoorden is wederom zeer a-specifiek, zoals:

"De hele wetgeving rondom ziekteverzuim: afgelopen januari natuurlijk nogal wat veranderd. Daarnaast het hele gebeuren rond arbeidsomstandigheden (arbo): de verplichtingen die daarop rusten." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)

"De nieuwe wetgeving; de TZ/Arbo en TAV vormt het uitgangspunt." (omslaglid-hoog, metaal, or-lid)

"Het hele TZ-gebeuren." (omslaglid-laag/midden, bank/verz, personeelsfunctionaris)

Overigens kon dit soort algemene verwijzingen vaak (na doorvragen door de interviewer) ook nog wel gespecificeerd worden, maar

verwijzingen als bovenstaande zijn gescoord als "algemeen/wetgeving".

De 6-weken maatregel

Vele respondenten verwijzen naar de 6-weken maatregel. In het algemeen gebeurt dat zonder nadere specificatie. Uit andere citaten blijkt echter dat men onder de aanduiding "de 6-weken maatregel" twee zeer uiteenlopende zaken kan bedoelen: ofwel het financiële aspect van loondoorbetaling, ofwel het feit dat het GAK nu geen controle meer doet en men daarvoor zelf regelingen moet treffen.

De financiële verwijzingen, voor zover die expliciet worden aangegeven, zijn helder:

"Eerste 6 weken zijn voor rekening van de werkgever." (omslaglid-hoog, vervoer, or-lid)

"Grootste verandering is dat wij nu de eerste 6 weken zelf moeten betalen, maar daar hebben de werknemers zelf geen last van." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)

"Wetgeving waardoor 1e 6 weken voor rekening van het bedrijf zijn." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

Ook de verwijzingen naar aspecten van controle en begeleiding, indien geëxpliciteerd, zijn duidelijk:

"Met ingang van de 6-weken maatregel is de verzuimcontrole en -begeleiding door de arbodienst in plaats van het GAK. Daardoor is er nu al na 2 weken contact met een arts, vroeger pas na 6 weken. De ziekmeldingsrichtlijnen zijn onduidelijker geworden: vroeger kreeg je van het GAK richtlijnen over wanneer thuis te blijven en zo. De arbodienst geeft dat niet." (omslaglid-hoog, bank/verz, or-lid)

"De 6 weken maatregel. Controle op verzuim is sneller. Vroeger door het GAK werd er nauwelijks gecontroleerd." (omslaglid-hoog, metaal, or-lid)

"In ziekteverzuimbeleid hebben we met de 6 weken maatregel te maken. Hebben besloten om voorlopig bij het GAK te blijven, totdat we een definitieve keuze voor een arbodienst hebben gemaakt." (omslaglid-laag/midden, bank/verz, personeelsfunctionaris)

Voor zover door respondenten expliciet werd verwezen naar hetzij de financiële kant van de 6-weken maatregel, hetzij de controlekant, is dit door ons afzonderlijk gescoord.

ZW-premies: differentiatie en daling

Verschillende respondenten verwijzen naar de premiedifferentiatie. Citaten daarvoor zijn niet te geven: men noemt gewoon "premie-differentiatie" als één der veranderingen waarmee het bedrijf te maken heeft.

Zeer sporadisch wordt ook verwezen naar "premiedaling". Ook deze antwoorden hebben wij gescoord in de categorie "ZW-premies", hoewel ze niet noodzakelijk hoeven te verwijzen naar de differentiatie. Ten gevolge van de 6-weken maatregel zijn immers de ZW-premies algemeen gedaald.

Bonus/malus-systeem

Verschillende respondenten verwijzen ook naar het bonus/malus-systeem (en dan met name naar de malus-zijde daarvan) als verandering waarmee men te maken heeft gehad. Een enkeling gaat daar verder op in:

"Bonus/malus. Er is veel over gemopperd. Of het veel uitmaakt voor het verzuimbeleid denkt ze niet. Er zijn bij dit bedrijf weinig malussen; velen worden herplaatst. Malussen zijn zo gering ten opzichte van de totale personele lasten, dat het geen probleem is." (Aker, vervoer, personeelsfunctionaris)

Aansluiting Arbodienst

In een aantal gevallen wordt gerefereerd aan de aansluiting bij een Arbodienst als verandering. Deze antwoorden liggen op de grens van het interne verzuimbeleid en een verwijzing naar een (komende) externe verplichting. Omdat enkele respondenten expliciet aangaven dat hier sprake is van een komende wettelijke plicht waarop men alvast vooruit is gelopen, hebben wij alle verwijzingen naar aansluiting bij Arbodiensten in deze categorie gescoord. Zo noemen enkele respondenten expliciet:

*"De verplichting om vanaf 1996 een Arbodienst te hebben."
(omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)*

Plichten Arbowed

Er is een reeks verwijzingen naar specifieke veranderingen die alle te maken hebben met de Arbowedgeving en wijzigingen daarin. In volgorde van meest naar minst genoemde aspecten betreft dit:

- risico-inventarisatie/evaluatie en werkplekonderzoek (11 x);
- Arbo-jaarplan en -jaarverslag (6 x);
- instemmingsrecht OR ten aanzien van verzuimbeleid (2 x);
- hervattings- en reïntegratieplannen (1 x);
- bedrijfshulpverlening (1 x);
- periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (1 x).

CAO-wijzigingen

Verskillende respondenten verwijzen naar (nieuwe) CAO-bepalingen, die overigens zelf weer te maken hebben met wijzigingen in de ZW (met name door TAV). In twee van de drie branches waar ons onderzoek is verricht, zijn in de CAO's bepalingen met betrekking tot wachtdagen opgenomen.

"In de CAO voor de verzekeringen-binnendienst is geregeld: vanaf 3e melding een halve dag vakantie inleveren." (omslaglid-hoog, bank/verz, personeelsfunctionaris)

"Wijziging CAO: 1 wachtdag." (omslaglid-hoog, vervoer, or-lid)

Overige verwijzingen

Er resteren enkele verwijzingen naar externe factoren die slechts een enkele maal voorkomen:

- afschaffing bovenwettelijke ZW-uitkeringen. In de metaalsector (BV 10) was er tot 1 januari 1994 sprake van standaard 100 % ZW-uitkering en 1 wachttag voor de ZW; vanaf die datum is (onder invloed van de wet TAV) teruggegaan tot de standaard ZW-voorwaarden van 70 % uitkering. Hoewel deze wijziging objectief gezien een aanzienlijke financiële prikkel voor bedrijven vormt, werd deze door slechts één bedrijf spontaan genoemd als wijziging waarmee het bedrijf te maken heeft gehad.
- afschattingsbeleid GMD. Vermoedelijk werd hiermee gedoeld op de verscherpte WAO-toetredingscriteria (wet TBA). Ook deze verandering wordt slechts één maal spontaan genoemd. Overigens wordt bij andere vragen in de interviews soms verwezen naar de nieuwe WAO-regelingen, waardoor een grotere drang wordt gevoeld (zowel aan werknemers- als aan werkgeverszijde) om nog binnen het ZW-jaar tot reïntegratie te komen.

6.2.2 Externe motieven naar verzekeringstype

Per verzekeringstype is nagegaan hoe vaak door de P&O-functio-narissen en de OR-leden naar de verschillende externe veranderin-gen is verwezen. In tabel 6.2 zijn de aantallen verwijzingen per cate-gorie weergegeven.

Tabel 6.2 Aantallen verwijzingen naar externe motieven, naar verzekeringstype

genoemde verandering	omslagleden- hoog	omslagleden- laag + midden	Akers
<i>wetgeving algemeen</i>	6	6	2
<i>6-weken maatregel:</i>			
- <i>algemeen</i>	16	7	-
- <i>financieel aspect</i>	2	3	-
- <i>controle-aspect</i>	1	3	5
<i>premiedifferentiatie/ZW-premie</i>	6	7	-
<i>bonus/malus-systeem</i>	6	2	3
<i>aansluiting Arbodienst</i>	5	7	1
<i>plichten Arbowet</i>	7	12	3
<i>CAO-wijzigingen</i>	5	2	1
<i>overige</i>	2	-	-
<i>aantal verwijzingen</i>	56	49	15
<i>aantal respondenten</i>	29	24	26

Bij Akers wordt veel minder vaak verwezen naar externe verande-ringen dan bij omslagleden. Dat is overeenkomstig de verwach-ting, aangezien Akers met minder wijzigingen te maken hebben gehad. Verwijzingen naar het financiële aspect van de 6-weken maatregel en naar ZW-premies ontbreken dan ook bij Akers. De verwijzingen bij Akers naar het controle-aspect van de 6-weken maatregel betreffen deels opmerkingen van gele Akers (voor wie de controle door het GAK wegviel) en deels opmerkingen van super-Akers voor wie het feit dat de eerste 6 weken verzuim niet meer onder de ZW vallen, enige consequenties heeft (zie 6.1.2).

Omslagleden in de hoge premieklasse en in de lage/middenklasse

verwijzen ongeveer even vaak naar externe veranderingen, maar er is wel enig verschil in de inhoud van de verwijzingen. De omslagleden-hoge klasse verwijzen relatief vaak naar de 6-weeken maatregel en het bonus/malus-systeem; de omslagleden-lage en middenklasse relatief vaak naar elementen van de Arbowet.

Het feit dat de omslagleden-hoog verzuim vaker dan de omslagleden-laag en midden verzuim verwijzen naar de 6-weeken maatregel, suggereert dat ook bij de "ongespecificeerde" verwijzing naar de 6-weeken maatregel vaak impliciet op de financiële kant wordt gedoeld; immers, de omslagleden-hoog verzuim zullen als gevolg van hun hogere verzuim ook sterkere financiële consequenties van de 6-weeken maatregel voelen.

De premiedifferentiatie wordt door beide groepen omslagleden ongeveer even vaak (of zo men wil: even zelden) spontaan genoemd. Kennelijk staat deze maatregel wat verder van hen af dan de 6-weeken maatregel. Dat blijkt soms ook uit de inhoud van de interviews. Op de vraag aan de P&O-functionarissen in welke premieklasse het bedrijf valt, wordt soms een antwoord gegokt (vaak correct, soms niet):

"Ik dacht, in de hoge klasse." (omslaglid-hoog, bank/verz, personeelsfunctionaris) (correct gegokt)

"Zaten in de lage klasse; nu in middenklasse denkt ze, ze weet het niet zeker" (omslaglid-laag/midden, bank/verz, personeelsfunctionaris) (correct gegokt)

Bij de 15 omslagleden-hoge premieklasse zijn twee P&O-functionarissen die ten onrechte aangeven dat zij in de middenklasse vallen. De één meldt zonder meer in de middenklasse te vallen, de ander blijkt de wijze van klasse-indeling niet goed te doorzien en gokt daardoor niet correct:

"Middenklasse. Het offertejaar (?) gaat steeds over het jaar daarvoor. En ik dacht dat we gezien het verzuimpercentage van vorig jaar waar we zelfs iets onder het gemiddelde verzuim binnen de branche zitten, we nu inmiddels in de middenklasse zitten." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)

Wat betreft verwijzingen naar de bonus/malus-regeling is het opmerkelijk dat lang niet alle respondenten deze spontaan noemen. In op één na alle bedrijven blijkt namelijk wel sprake te zijn geweest van één of meer malus-aanzeggingen in 1993. (Bonussen zijn bij slechts 2 van de 41 bedrijven toegekend.) Dat bij de omslagleden-hoge klasse vaker dan elders verwezen wordt naar de bonus/malus-regeling, hangt vermoedelijk samen met het feit dat bij deze bedrijven (in het "kielzog" van hun hogere verzuim) meer malussen zijn aangezegd dan bij de overige.

Overzien we de verschillende verwijzingen naar financiële veranderingen, dan ontstaat het beeld dat de 6-weken maatregel daarin het belangrijkste element is, zeker voor de omslagleden-hoge klasse. De premiedifferentiatie wordt minder vaak expliciet genoemd, en vooral bij de omslagleden-hoge klasse relatief zelden. De bonus/malus-regeling - al is die geen onderdeel van de ZW en dus niet direct onderwerp van dit onderzoek - wordt een aantal malen aangeduid als een "verandering rondom ziekteverzuim".

Op grond hiervan vermoeden wij dat daar waar respondenten verwijzen naar "de kosten van het ziekteverzuim", zij daarmee over het algemeen primair denken aan de 6-weken maatregel, in mindere mate aan de premiedifferentiatie en nog minder aan de malus-regeling. Opmerkelijk is dat onder de 10 omslagleden in de metaal-sector slechts éénmaal werd verwezen naar het wegvallen van de bovenwettelijke ZW-uitkeringen, een maatregel die toch objectief bezien een aanzienlijke financiële prikkel inhoudt.

6.3 Zou het verzuimbeleid er zonder financiële prikkels hetzelfde uitgezien hebben?

In paragraaf 6.1 is gekeken welke redenen bedrijven hadden om het verzuimbeleid te wijzigen. Daarbij bleek de wetgeving een belangrijke drijfveer te zijn geweest tot veranderingen.

In de interviews met bedrijven die behoren tot de omslagleden is bovendien nog eens specifiek gevraagd naar de invloed van de financiële prikkels in die wetgeving. De vraag die gesteld was (interviews van midden 1994) luidt:

Stelt u zich voor dat de 2/6 weken maatregel en de premiedifferentiatie niet ingevoerd zouden zijn, zou het verzuimbeleid er dan hetzelfde hebben uitgezien?

Deze vraag is gesteld aan de PZ-functionarissen en OR-leden van alle omslagleden, dus niet alleen degenen die aangaven dat er iets veranderd was.

Of het verzuimbeleid er zonder de financiële prikkels in de wetgeving hetzelfde uitgezien zou hebben, wordt door de functionarissen in een bedrijf soms verschillend beoordeeld. In een aantal gevallen verschillen de personeelsfunctionaris en het OR-lid van mening over de invloed van financiële prikkels op het verzuimbeleid.

Hoewel de vraag zich specifiek richtte op de financiële prikkels in de wetgeving blijkt uit de antwoorden dat bij deze vraag ook vaak is verwezen naar andere aspecten van de wetgeving dan alleen financiële. Opnieuw blijkt hieruit dat verwijzing naar "de 2/6-weken maatregel" niet door iedereen vanzelfsprekend als een financiële kwestie wordt beschouwd, maar soms ook als een kwestie van controle en begeleiding. Enkele citaten die daarop duiden:

"De wettelijke mogelijkheden om het ziekteverzuim in eigen hand te houden ontbraken." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

"Alles wat er nu is zou dan ook doorgevoerd zijn, maar veel langzamer en moeizamer. Wat ze nu doen is wat ze in feite altijd al gewild hebben en gepropageerd hebben, maar wat door de samenwerking met het GAK onmogelijk was. Ook waren er allerlei wettelijke beperkingen." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

"De wet heeft bij ons als een goede prikkel gewerkt. Was de wet er niet geweest, dan hadden we nu echt niet gezeten op die 6% verzuim." (omslaglid-laag/midden, vervoer, personeelsfunctionaris)

"We waren toch al bezig met dergelijke wijzigingen en vonden al dat de leidinggevenden een belangrijker rol moesten gaan spe-

len. De wetgeving heeft de middelen aangereikt om deze veranderingen door te voeren." (omslaglid laag/midden, metaal, personeelsfunctionaris)

Hieronder gaan we na, in hoeverre er verschil is tussen omslagleden-hoog verzuim en omslagleden-laag en midden verzuim in de rol die men zelf toeschrijft aan de financiële prikkels.

Omslagleden-hoog verzuim

De vraag naar de invloed van financiële prikkels is gesteld aan 29 respondenten bij de omslagleden-hoog verzuim, waarbij 2 niet wisten of het beleid er hetzelfde uitgezien zou hebben en van 2 respondenten de antwoorden ontbreken.

Door 8/25 respondenten wordt aangegeven dat het verzuimbeleid, als gevolg van de 6-weken maatregel en de premiedifferentiatie, is veranderd.

"Dan was er niets veranderd; dan was men op de oude voet verder gegaan." (omslaglid-hoog, metaal, or-lid)

"Er is meer steun van de directie voor het voeren van een verzuimbeleid." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

"Nee, het beleid had misschien nog in de ijskast gestaan." (omslaglid-hoog, bank/verz, personeelsfunctionaris)

In de bedrijven waar het verzuimbeleid er (vrijwel) hetzelfde zou hebben uitgezien, wordt door 9 respondenten (van de in totaal 17 respondenten die antwoorden dat het beleid er hetzelfde uitgezien zou hebben) aangegeven dat bepaalde veranderingen door de financiële prikkels wel *versneld* zijn.

"Het verzuimbeleid zou er wel ongeveer zo uitgezien hebben, maar het zou waarschijnlijk niet in alle onderdelen zo snel ingevoerd zijn." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

"Misschien wat minder attent op geweest, maar we hadden het

wel zo uitgevoerd." (omslaglid-hoog, vervoer, personeelsfunctionaris)

"Het zou deels hetzelfde zijn. Je wordt als werkgever door de kosten wel steeds weer geprikkeld." (omslaglid-hoog, bank/verz, personeelsfunctionaris)

Wanneer we de antwoorden van de respondenten die zeggen dat er veel veranderd is in het verzuimbeleid en degenen die zeggen dat er iets veranderd/versneld is combineren, zijn er 17 (17/25) die zeggen dat de financiële prikkels in de wetgeving een verandering in het verzuimbeleid tot gevolg hebben gehad, terwijl 8 respondenten antwoorden dat de financiële veranderingen geen invloed hebben gehad.

Omslagleden-laag en midden verzuim

Ook bij de omslagleden met laag verzuim wordt er binnen bedrijven verschillend gedacht over het effect van de financiële prikkels op het verzuimbeleid. De vraag is gesteld aan 24 respondenten, van vier ontbreekt het antwoord.

Door 9 respondenten wordt duidelijk aangegeven dat het verzuimbeleid er zeker niet hetzelfde zou hebben uitgezien.

"Er zou helemaal geen verzuimbeleid zijn." (omslaglid-laag/midden, metaal, or-lid)

"Kostenverhaal heeft goed gewerkt. Men realiseerde zich hoeveel geld het hen nu ging kosten wanneer het verzuim zo hoog zou blijven en hoeveel het hen zou besparen als ze er wat aan zouden doen. Is gewoon het verantwoordelijkheidsverhaal. Vroeger ging het allemaal naar het GAK en het kostte ze geen rooie cent. Verantwoordelijkheid naar de werkgever, heeft hier goed gewerkt." (omslaglid-laag/midden, vervoer, or-lid)

"De 6-weken maatregel heeft het mogelijk gemaakt om er serieuzer en intensiever mee om te gaan. Omdat de noodzaak van zelf betalen dwingt te kijken of we het goed doen." (omslaglid-laag/midden, bank/verz, personeelsfunctionaris)

In bedrijven waar het verzuimbeleid er in grote lijnen hetzelfde zou hebben uitgezien (11) worden door 7 respondenten wel kleinere wijzigingen aangegeven. Zo komt uit de antwoorden naar voren dat het beleid wel meer is geformaliseerd en vastgelegd, dat bepaalde taken nu door een Arbodienst worden uitgevoerd zonder dat dat tot wijzigingen in het beleid heeft gevoerd, of dat door de financiële prikkels makkelijker wijzigingen zijn doorgevoerd. Slechts 4 respondenten antwoorden dat de wetgeving in het geheel geen invloed heeft gehad.

Wanneer we de antwoorden van de respondenten die zeggen dat er veel veranderd is in het verzuimbeleid en degenen die zeggen dat er iets veranderd is combineren, zijn er 16 (16/20) die zeggen dat de financiële prikkels in de wetgeving een verandering in het verzuimbeleid tot gevolg hebben gehad.

Conclusie

Zowel bij de omslagleden-hoog verzuim als bij de omslagleden-laag en midden verzuim wordt aangegeven dat het verzuimbeleid door de financiële prikkels in de wetgeving is veranderd. Dit zijn soms grote veranderingen, zoals in het geval van een respondent die meldt dat er zonder de wetgeving helemaal geen verzuimbeleid geweest zou zijn. Vaak gaat het echter ook om kleinere veranderingen, zoals de aansluiting bij een Arbodienst of, wat vaak gemeld wordt, om het formaliseren van bestaand beleid of het sneller invoeren van reeds voorgenomen beleid. In die gevallen heeft de wetgeving dus niet gezorgd voor een radicale wijziging van de aanpak van ziekteverzuim, maar voor het doorzetten van bestaand verzuimbeleid.

6.4 Bespreking

In dit hoofdstuk is gezien in hoeverre er door betrokkenen binnen de bedrijven motieven voor (wijziging van) verzuimbeleid zijn genoemd die verwijzen naar financiële prikkels in de ZW, dan wel naar andere externe factoren. Daartoe zijn drie delen van de interviews uit 1994 geanalyseerd:

- aan alle geïnterviewde personen is midden 1994 gevraagd of het bedrijf sinds begin 1992 anders met het ziekteverzuim omgaat

- en zo ja, wat daarvan de reden is geweest; die redenen zijn geanalyseerd;
- aan alle P&O-functionarissen en OR-leden is gevraagd, met welke veranderingen rond ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden het bedrijf te maken heeft; alle verwijzingen naar externe factoren (zoals de wetgeving) die in de antwoorden voorkwamen, zijn geanalyseerd;
 - aan de P&O-functionarissen en OR-leden van de omslagleden is gevraagd, of naar hun mening het verzuimbeleid er hetzelfde zou hebben uitgezien als de 2/6-weken maatregel en de premie-differentiatie er niet waren geweest.

Gezamenlijk geven deze interview-delen een overzicht van de mate waarin de wijzigingen in de ZW, en daarbinnen de financiële prikkels, mede de aanzet hebben gegeven tot wijziging in verzuimbeleid, en in hoeverre daarin verschil bestaat tussen de drie verzekeringstypen.

Er blijkt een duidelijk onderscheid tussen de Akers enerzijds en de beide soorten omslagleden anderzijds. Tussen de omslagleden in de hoge en in de lage/middenklasse zijn de verschillen veel geringer.

De Akers wijken af van de omslagleden doordat zij minder vaak veranderingen in het verzuimbeleid rapporteren (zoals we reeds in hoofdstuk 4 zagen) en, indien er toch veranderingen zijn geweest, dit in veel geringere mate motiveren met verwijzing naar de wetgeving en de kosten van verzuim. Ook refereren zij veel minder vaak spontaan naar externe veranderingen rond ziekteverzuim. Wat dit betreft blijken de Akers wederom inderdaad als de verwachte "controlegroep" voor dit onderzoek te fungeren: ook in hun eigen gedrag en in de motiveringen die daarbij gegeven worden blijken zij relatief weinig te zijn geraakt door de wijzigingen in de ZW. Opmerkelijk is wel dat waar bij Akers veranderingen in het verzuimbeleid zijn opgetreden dit relatief vaak wordt toegeschreven aan de meer algemene mentaliteitsverandering die rond ziekteverzuim is opgetreden. Aangenomen dat die mentaliteitsverandering inderdaad is opgetreden en mede op gang is gekomen (direct dan wel indirect, bijvoorbeeld door publiciteit) door de wijzigingen in de wetgeving, dan is hier kennelijk sprake van een "uitstralingseffect" van de wetgeving waardoor de Akers toch indirect ook enige

gedragsreacties vertonen. Enkele meer directe effecten van de wetgeving doen zich nog wel voor bij de gele Akers: zij reageren op het controle- en begeleidingsaspect (wegvallen van de controle vanuit het uitvoeringsorgaan ZW, onderbrengen daarvan bij een Arbodienst, soms ook overgang naar super-Akerschap). De super-Akers ondervinden slechts in detail directe gevolgen (het feit dat de eerste 6 weken nu niet meer onder de ZW vallen, heeft enige gevolgen voor hun uitvoering-in-eigen-beheer van de ZW). Ook worden door enkele Akers nog wel de nieuwe verplichtingen uit hoofde van de Arbowet genoemd als relevante veranderingen.

De omslagleden daartegenover vertonen vaker wijzigingen in het verzuimbeleid, motiveren dit vaker met verwijzing naar de wetgeving en de kosten van het verzuim, en noemen veel vaker spontaan aspecten van de wetgeving als relevante veranderingen rond ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden. Zij geven vaak aan dat het verzuimbeleid er anders (of tenminste iets anders) zou hebben uitgezien, als de 2/6-weeken maatregel en de premiedifferentiatie er niet waren geweest. Uit de verwijzing naar veranderingen blijkt dat men daarbij vooral denkt aan de 6-weeken maatregel, in mindere mate aan de premiedifferentiatie en nog iets minder aan de bonus/malus-regeling.

Verwijzingen naar de 6-weeken maatregel blijken niet eenduidig te zijn, omdat respondenten daarmee twee verschillende dingen kunnen bedoelen. Sommigen doelen duidelijk op het zuiver financiële aspect van de loondoorbetaling, anderen bedoelen veeleer het feit dat de controle vanuit het uitvoeringsorgaan over die eerste weken nu is wegevallen en er dus iets nieuws geregeld moet worden. Soms ook worden beide aspecten expliciet genoemd door één en dezelfde functionaris. Meestal echter verwijst men zonder explicitering naar "de 6-weeken maatregel", waarmee men het ene of het andere aspect zou kunnen bedoelen (of wellicht beide). Het feit dat de omslagleden-hoge klasse vaker verwijzen naar de 6-weeken maatregel in zijn algemeenheid suggereert echter dat men dan vaker het financiële aspect bedoelt (waarvan deze groep bedrijven immers meer gevolgen ondervindt).

Op hoofdlijnen zijn in de aangevoerde motieven geen grote verschillen tussen de omslagleden uit de hoge en uit de lage/midden-

klasse. Op meer detailniveau vinden we wel enkele verschillen. De omslagleden-hoge klasse motiveren veranderingen in verzuimbeleid relatief vaak door zonder meer te wijzen op "het hoge verzuim". Dat is nauwelijks verwonderlijk aangezien hun verzuim ook objectief gezien hoger is. Verder noemen zij relatief vaak spontaan de malus-regeling als relevante verandering, wat vermoedelijk eveneens komt doordat zij - in het verlengde van hun hogere ziekteverzuim - objectief gezien ook met meer malus-aanzeggingen te maken hebben gehad.

Opmerkelijk is wel dat de omslagleden-hoog verzuim vaker naar specifieke ZW-aspecten verwijzen (6-weken, premiedifferentiatie, in zekere zin ook de malus), en de omslagleden-laag en middenklasse vaker naar Arbo-aspecten (diverse plichten uit hoofde van de gewijzigde Arbowet, aansluiting bij een Arbodienst). Dit verschil is niet extreem groot, maar sluit wel aan bij het beeld dat we in hoofdstuk 4 vonden, nl. dat omslagleden-laag en middenklasse actiever en alerter zijn op het terrein van Arbozorg/primaire preventie van verzuim. Of dit ook de oorzaak is van hun lagere ziekteverzuim is op grond van dit onderzoek niet te bewijzen.

7 Effecten van gewijzigd beleid

In de vorige hoofdstukken is nagegaan in hoeverre de onderzochte bedrijven sinds 1992 hun verzuimbeleid hebben gewijzigd, al dan niet als (directe) reactie op de wijzigingen in de wetgeving. Daarbij is een duidelijke relatie gevonden tussen de financiële prikkels en de mate van beleidswijzigingen door bedrijven, zodat kennelijk sprake is geweest van gedragsreacties op de financiële prikkels. Ook in uitspraken van geïnterviewden kon vaak een relatie worden gevonden tussen gedragswijzigingen en financiële prikkels.

In dit hoofdstuk wordt nagegaan of er effecten van deze wijzigingen aanwijsbaar zijn, zowel in objectieve als in subjectieve zin, en of deze eveneens verschillen naar verzekeringstype. Als sterkere gedragswijzigingen werkelijk effecten (verzuimdaling of anderszins) opleveren, dan zou men wederom de sterkste effecten verwachten bij de omslagleden-hoog verzuim en de geringste bij de Akers.

In 7.1 staan de objectieve effecten centraal in de zin van de ontwikkeling van het ziekteverzuim bij de onderzochte bedrijven en de financiële baten daarvan.

In 7.2 wordt aan de hand van een aantal interview-vragen nagegaan welke effecten door de geïnterviewde functionarissen worden toegeschreven aan (wijzigingen in) het verzuimbeleid.

7.1 Ontwikkeling van het ziekteverzuim 1992-1994

In deze paragraaf wordt de ontwikkeling van het ziekteverzuim bij de onderzochte bedrijven beschreven, onderscheiden naar de drie verzekeringstypen.

7.1.1 Herkomst en kwaliteit der cijfers

In het onderzoek is op verschillende wijzen informatie vergaard over de ontwikkeling van het verzuim bij de 41 bedrijven:

- in de interviews van midden 1994 is aan de P&O-functionarissen gevraagd, hoe hoog het verzuimpercentage en de meldingsfrequentie in 1992 en 1993 waren.
- in de interviews van begin 1995 is aan de P&O-functionarissen gevraagd, hoe het verzuim zich in 1994 had ontwikkeld; vaak

- werden daarop de concrete verzuimcijfers van 1994 genoemd;
- in een afzonderlijke vragenlijst is voorjaar 1995 een aantal details over de verzuimcijfers 1993 en 1994 nagevraagd.

Een aantal bedrijven waarover uit beide laatstgenoemde bronnen nog geen verzuimcijfers van 1994 verkregen waren, zijn medio 1995 alsnog telefonisch benaderd om de verzuimcijfers over 1994 te achterhalen.

Herkomst van de cijfers; verzuimregistratiesystemen

Aan alle P&O-functionarissen is gevraagd via welk registratiesysteem de verzuimcijfers zijn berekend. Ongeveer een derde van de bedrijven blijkt gebruik te maken van "eigen" software, door of voor het bedrijf zelf ontwikkeld. Daarnaast wordt een breed scala aan registratiesystemen genoemd, veelal verzuimmodules binnen grotere personeelsinformatiesystemen.

Er zijn enkele gevallen die afzonderlijke aandacht verdienen, omdat ze van invloed zijn op de kwaliteit en vergelijkbaarheid van verzuimcijfers die in dit hoofdstuk worden gepresenteerd.

- Samenloop van verschillende systemen: er zijn verschillende bedrijven waarbinnen meer dan één registratiesysteem wordt gehanteerd, waardoor verschillende berekeningswijzen (met mogelijk verschillende cijfers als uitkomst) binnen eenzelfde bedrijf kunnen bestaan. Zo hanteren verschillende bedrijven een interne registratie maar nemen tevens deel aan het ZRS (Ziekteverzuim Registratie-Systeem) van het GAK. In deze gevallen is, voor zover mogelijk, nagegaan of de cijfers over verschillende jaren uit dezelfde registratie afkomstig zijn. Een enkel bedrijf noemde in verschillende bronnen (sterk) uiteenlopende verzuimcijfers, ook voor een zelfde jaar (1993), die kennelijk niet uit eenzelfde registratiesysteem afkomstig waren. Dit bedrijf is niet betrokken in de berekeningen van de verzuimontwikkeling.
- Wijzigingen in registratiesystemen: hoewel het overgrote deel der bedrijven zegt al voor 1992 met hetzelfde systeem te werken (zij het dat er vaak wijzigingen of uitbreidingen op details hebben plaatsgevonden), zijn er enkele bedrijven overgegaan op andere systemen, dan wel op andere berekeningswijzen. Juist bij de bedrijven die geen volledige verzuimcijfers over 1992, 1993 en 1994 konden noemen treffen we dit vaak aan. Een enkel

bedrijf geeft aan dat in 1994 zwangerschap niet meer tot het verzuimcijfer gerekend wordt, terwijl de cijfers van 1992 en 1993 inclusief zwangerschap waren. Aangezien voor 1993 zowel een cijfer inclusief als exclusief zwangerschap kon worden genoemd, is het cijfer voor 1994 door ons naar rato opgehoogd om vergelijkbaarheid door de tijd te verkrijgen.

Kwaliteit van de opgegeven verzuimcijfers

De meeste bedrijven waren in staat om goede en consistente cijfers over het verzuim te noemen; een aantal daarvan overhandigde ons uitgebreide statistische overzichten. Geconstateerd moet worden dat een aantal bedrijven echter geen volledige en consistente verzuimcijfers kan noemen. Gegeven het feit dat ons onderzoek alleen grote tot zeer grote bedrijven omvat, wekt dit enige verbazing.

Niet alle bedrijven konden de gevraagde verzuimcijfers over alle drie jaren achterhalen. Een *verzuimpercentage* kon over het algemeen wel genoemd worden; bij slechts 4 van de 41 bedrijven ontbreekt van één of meer jaren het verzuimpercentage. De *meldingsfrequentie* blijkt al een lastiger gegeven: 15 van de 41 bedrijven kon niet over alle drie jaren een cijfer daarover noemen. Opmerkelijk is dat de volledigheid van verzuimcijfers lijkt te verschillen naar verzekeringstype: bij de omslagleden-hoog verzuim ontbreekt bij 8/15 bedrijven een frequentiecijfer over één of meer jaren, bij de Akers ontbreekt dit bij 5/14, en bij de omslagleden-laag verzuim bij 2/12. Zoals eerder aangegeven, lijkt het ontbreken van bepaalde cijfers soms samen te lopen met wijzigingen in de gehanteerde registratiesystemen.

Drie bedrijven noemden frequentiecijfers die niet waren te interpreteren; meldingsfrequenties van 0,4 en 0,21 op jaarbasis zijn geen aannemelijke getallen. Aangezien twee van deze drie reeds niet in staat waren om cijfers over alle drie jaren te noemen, waren deze reeds uitgesloten van de analyse. Het bedrijf dat een frequentie van 0,21 voor 1994 noemde is eveneens uitgesloten; vermoedelijk betrof dit slechts de frequentie van gevallen > 6 weken (het bedrijf hanteerde ZRS als bron van verzuimcijfers).

Enkele malen werden in verschillende bronnen voor hetzelfde bedrijf uiteenlopende verzuimcijfers genoemd. Zoals eerder ver-

meld is dit vermoedelijk toe te schrijven aan het feit dat binnen bedrijven niet zelden meerdere registratiesystemen naast elkaar functioneren. Eventuele verschillen in genoemde cijfers waren doorgaans gering, in een enkel geval was er een substantiële afwijking tussen genoemde cijfers. Aangezien het betreffende bedrijf toch reeds geen volledige cijfers over alle drie jaren kon noemen, was dit bedrijf reeds uitgesloten van de onderhavige analyse.

De in dit hoofdstuk gehanteerde verzuimcijfers zijn ontleend aan de opgave door bedrijven zelf. Zoals hierboven aangegeven, is door ons zover mogelijk nagegaan of het volledige en over de jaren heen consistente cijfers betrof. Voor het overige zijn echter geen correcties toegepast en de door bedrijven genoemde cijfers "at face value" overgenomen. Ongetwijfeld bestaan er tussen bedrijven verschillen in de gehanteerde berekeningswijzen, zodat een vergelijking tussen afzonderlijke bedrijfscijfers niet mogelijk is. Dat is echter ook niet de bedoeling in dit hoofdstuk: het gaat hier om de vraag of de *ontwikkeling* in het verzuim verschilt naar verzekeringstype. Aangezien door ons wel is gecontroleerd of de cijfers per bedrijf over de drie jaren consistent berekend waren, levert dit voor vergelijking van de trends in de verzuimontwikkeling geen vertekening op. Er zijn ook geen aanwijzingen dat de berekeningswijzen per verzekeringstype systematisch verschillen, zodat een vergelijking van trends tussen verzekeringstypen goed mogelijk is.

7.1.2 Ontwikkeling van het verzuimpercentage

In deze paragraaf beschrijven wij de ontwikkeling van het verzuimpercentage in de drie groepen bedrijven. Per groep wordt het gemiddelde verzuimpercentage over 1992, 1993 en 1994 gepresenteerd. Het betreft hier gemiddelden van de verzuimpercentages per bedrijf, ongewogen naar personeelssterkte. Aangezien dit onderzoek alleen grote tot zeer grote bedrijven omvat, zou een weging naar personeelssterkte overigens nauwelijks tot andere cijfers leiden.

In tabel 7.1 zijn de verzuimpercentages per groep bedrijven weergegeven.

Tabel 7.1 Gemiddelde verzuimpercentages van bedrijven, naar verzekeringstype

	aantal bedrijven	gemiddeld verzuimperc.		
		1992	1993	1994
<i>omslag, hoog</i>	14	10,3	10,1	7,8
<i>omslag, laag/midden</i>	12	6,7	7,2	5,8
<i>Akers</i>	11	6,1	6,2	5,5

De verschillen in hoogte van het verzuimpercentage komen overeen met de verwachtingen. De omslagleden in de hoge premie-klassen hebben uiteraard een hoger verzuim dan die in de lage en middenklassen; de indeling in premieklassen is immers gebaseerd op de hoogte van het verzuim. Dat de Akers gemiddeld een lager verzuim hebben dan omslagleden is eveneens een bekend gegeven, waarvoor overigens twee mogelijke verklaringen bestaan: deze bedrijven die reeds langer het financiële risico van ziekteverzuim zelf dragen, voeren om die reden wellicht een actiever verzuimbeleid; ook is het mogelijk dat een zekere "zelfselectie" optreedt (voor bedrijven die door welke (eventueel exogene) oorzaak ook een laag verzuim hebben, is eigen-risicodracht aantrekkelijk).

Opvallend is dat 1993 een afwijkend "verzuimjaar" blijkt te zijn, waarin zich een kleine piek in het verzuimpercentage heeft voorgedaan wanneer men de totale trend 1992-1994 beziet. De meest aannemelijke verklaring hiervoor is het bijzondere verloop van de jaarlijkse griepgolven. In 1993 deden zich twee griepgolven voor (aan het begin en het einde van het jaar), in 1994 geen. Oftewel: de normale jaarlijkse griepgolf van 1994 was vervroegd en viel in 1993. In de slotparagraaf komen we daarop terug.

De opgegeven verzuimcijfers over 1994 zijn aanzienlijk lager dan die over 1992 en 1993. Deze ontwikkeling stemt overeen met de landelijke ontwikkeling van het verzuim die inmiddels in verschillende onderzoeken is geconstateerd:

- het Ctsv-onderzoek "Een jaar terugdringing ziekteverzuim" vindt

bij de grootste (100+) bedrijven een daling van gemiddeld 7,5 % in 1993 naar 5,9 % in 1994 (gemiddelden op bedrijfsniveau) (Vijgen, 1995);

- het onderzoek "Het ziekteverzuim in 1993 en 1994" dat bureau AS/tri verrichtte in opdracht van het departement van SZW vindt bij de grootste (100+) bedrijven een daling van 8,0 naar 6,5 % (gewogen naar personeelssterkte) (Veerman en Van Zoelen, 1995);
- het CBS-rapport "De omvang van het ziekteverzuim in 1994" (CBS, 1995) vindt onder 100+ - bedrijven een daling van 7,7 naar 6,5 % (gewogen naar personeelssterkte).

Beide laatstgenoemde bronnen vinden eveneens een daling zowel onder omslagleden als onder Akers.

Geconstateerd kan worden dat de door ons onderzochte bedrijven een ontwikkeling in het verzuimpercentage vertonen die overeenkomt met landelijke ontwikkelingen bij grote bedrijven.

Voor de vraagstelling van dit onderzoek is van bijzonder belang, of er tussen de drie groepen verschil is in de ontwikkeling van het verzuimpercentage. In tabel 8.2 is daarom de relatieve ontwikkeling van het verzuim (percentuele afname) van 1994 ten opzichte van 1993 en 1992 weergegeven.

Tabel 7.2. Relatieve ontwikkeling (mutatie-percentages) van het verzuimpercentage, naar verzekeringstype/premieklasse

	relatieve ontwikkeling verzuimpercentage	
	1994 t.o.v. 1993	1994 t.o.v. 1992
<i>omslagleden, hoog</i>	- 22,6%	-24,5%
<i>omslagleden, laag/midden</i>	-20,2%	-14,4%
<i>Akers</i>	-11,7%	-10,1%

De verzuimdaling bij de Akers in ons onderzoek is aanzienlijk geringer dan bij de omslagleden. Bij de omslagleden is er een verschil in verzuimontwikkeling tussen de bedrijven in de hoge premieklasse en de lage/midden klasse: de daling is het sterkst bij bedrijven in

de hoge klasse. Dit verschil is echter veel duidelijker aanwezig in de ontwikkeling van 1992-1994 dan in die van 1993-1994.

Het is moeilijk vast te stellen welke van beide ontwikkelingen de meest reële weergave vormt, dat wil zeggen: of er nu bij de omslagleden-hoge premieklasse wel of niet een veel sterkere daling in het verzuim is opgetreden. In de slotparagraaf van dit hoofdstuk zal op deze vraag nader worden ingegaan.

Bij alle ontwikkelingen in het verzuimpercentage moet wel worden bedacht, dat (naar algemeen wordt aangenomen) een ontwikkeling van hoog naar minder hoog verzuim makkelijker te realiseren is dan van laag naar nog lager. Zelfs door uitsluitend toevalsfactoren zou men bij hoogverzuimende bedrijven wellicht al een daling verwachten, en bij laagverzuimende een minder sterke daling; dit mechanisme, statistisch bekend onder de naam "regressie naar het gemiddelde", wordt eveneens in de slotparagraaf nader beschouwd.

7.1.3 Ontwikkeling van de meldingsfrequentie

Zoals eerder vermeld, zijn niet van alle bedrijven de meldingsfrequenties over 1992, 1993 en 1994 verkregen. Met name bij de omslagleden-hoge premieklasse bleek dit gegeven relatief vaak te ontbreken voor één of meer van de drie jaren. In totaal zijn van slechts 26 bedrijven de meldingsfrequenties over alle drie jaren beschikbaar. De in deze paragraaf beschreven ontwikkeling in de meldingsfrequentie betreft dus een kleinere groep bedrijven dan de ontwikkeling in het verzuimpercentage, die in de vorige paragraaf aan de orde was. Het betreft overigens een deelgroep die niet bijzonder afwijkt qua verzuimpercentage: zowel de hoogte als de ontwikkeling van het verzuimpercentage in deze deelgroep komt grosso modo overeen met die in de grotere groep bedrijven.

Onder "meldingsfrequentie" verstaan wij hier: het gemiddeld aantal ziekmeldingen per werknemer per jaar. In tabel 7.3 zijn de gemiddelde meldingsfrequenties van de drie groepen bedrijven vermeld.

Tabel 7.3. Gemiddelde meldingsfrequenties van bedrijven, naar verzekeringstype

	aantal bedrijven	gemiddeld meldingsfreq.		
		1992	1993	1994
<i>omslag, hoog</i>	7	1,84	1,97	1,66
<i>omslag, laag/midden</i>	10	1,99	2,11	1,53
<i>Akers</i>	9	1,75	1,84	1,61

De "piek" in het verzuim in 1993, die in tabel 7.1 al enigszins zichtbaar was, zien we in de meldingsfrequenties nog duidelijker terug, en wel bij alle verzekeringstypen. Bij tabel 7.1 verwezen we al naar het optreden van een "dubbele griepgolf" in 1993 als meest aannemelijke verklaring. Het feit dat de piek vooral tot uiting komt in de meldingsfrequentie ondersteunt die verklaring: algemeen wordt aangenomen dat verzuimgevallen door griep relatief kort zijn en dat dit verzuim zich duidelijker uit in de frequentie dan in het totale verzuimpercentage.

Vergelijken we de meldingsfrequenties van de drie verzekeringstypen, dan blijken de verschillen daarin geringer te zijn dan de verschillen in verzuimpercentages. Hoewel directe vergelijking niet goed mogelijk is omdat het niet om dezelfde groepen bedrijven gaat, wekken de frequentiecijfers toch de indruk dat de verschillen in verzuimpercentages tussen de verzekeringstypen niet zozeer bepaald worden door verschillen in de meldingsfrequentie; kennelijk is het meer de duur van het verzuim die daarvoor van belang is. Het verschijnsel dat het verzuimvolume (dus het verzuimpercentage) veel sterker wordt beïnvloed door de duur van verzuimgevallen dan door hun frequentie is overigens bekend.

Anders dan bij het verzuimvolume/verzuimpercentage zijn bij de meldingsfrequentie vooralsnog geen andere, landelijke gegevens bekend waarmee de ontwikkeling binnen de door ons onderzochte groep bedrijven kan worden vergeleken.

In tabel 7.4 is de relatieve ontwikkeling van de meldingsfrequentie in de drie groepen bedrijven in beeld gebracht.

Tabel 7.4. Relatieve ontwikkeling (mutatie-percentages) van de meldingsfrequentie, naar verzekeringstype/premieklasse

	relatieve ontwikkeling meldingsfrequentie	
	1994 t.o.v. 1993	1994 t.o.v. 1992
<i>omslagleden, hoog</i>	- 15,6%	-9,8%
<i>omslagleden, laag/midden</i>	-27,4%	-23,0%
<i>Akers</i>	-12,4%	-7,9%

Evenals bij het verzuimpercentage blijkt ook de meldingsfrequentie in alle drie groepen te zijn gedaald; voorts blijkt ook hier dat de daling bij de Akers geringer is dan bij de omslagleden. Een opmerkelijk verschil is echter dat de daling juist bij de omslagleden in de lage/midden premieklasse aanzienlijk sterker is dan bij de omslagleden-hoge klasse. Ook dit is een teken dat de meldingsfrequentie relatief onafhankelijk is van het verzuimpercentage.

7.1.4 Baten van de verzuimontwikkeling 1993-1994

Het lag oorspronkelijk in de bedoeling om de ontwikkeling van het ziekteverzuim bij de onderzochte bedrijven ook in financiële termen te evalueren, door het opmaken van een "kosten/batenbalans" over de ontwikkeling 1993-1994. Een dergelijke balans vergt een reeks nadere gegevens van bedrijven buiten de meer globale verzuimcijfers. Aan de onderzochte bedrijven is dan ook schriftelijk opgave gevraagd van de meest noodzakelijke gegevens over 1993 en 1994. Daarbij is de bedrijven in het vooruitzicht gesteld dat zij als tegenprestatie een onderbouwde financiële evaluatie van de verzuimontwikkeling in het eigen bedrijf terug zouden ontvangen.

Slechts een minderheid van de bedrijven retourneerde echter (ook na telefonische herinnering) het betreffende formulier. Van de ontvangen formulieren was een groot aantal dermate incompleet dat een onderbouwde kosten/baten-berekening niet uit te voeren was. Slechts van 6 der 41 bedrijven werden min of meer volledige gegevens ontvangen. Het is niet onze indruk dat het ontbreken van

gegevens bij de overige bedrijven toe te schrijven is aan onwil om de nodige gegevens te berekenen of te schatten; onze totale onderzochte groep bedrijven bestaat reeds uit bedrijven die het belang van het onderzoek voldoende inzagen om aan deelname de nodige tijd en moeite te besteden (met als enige tegenprestatie een kosten/baten-analyse voor het eigen bedrijf). Kennelijk is in de meeste bedrijven het soort cijfermateriaal dat minimaal nodig is voor een financiële evaluatie van het ziekteverzuim gewoonweg niet (althans niet zonder grote moeite) beschikbaar.

Niettemin kon voor 16 van de 41 bedrijven een berekening, soms schattenderwijs, worden gemaakt van de besparingen die door de verzuimdaling zijn opgetreden. De berekening en de uitkomsten daarvan zijn opgenomen in bijlage 4. Kort samengevat levert dit het volgende beeld op.

Van de 16 bedrijven zijn er 9 omslaglid en 7 Akers. Door onbekende oorzaak zijn deze 16 responderende bedrijven a-typisch wat betreft de ontwikkeling van het verzuim: de responderende Akers rapporteren een grotere verzuimdaling dan de totale groep Akers. Daardoor is in de groep van 16 bedrijven de volumeontwikkeling van het verzuim over 1993-1994 voor de Akers en omslagleden vrijwel gelijk (relatieve daling bijna 18 %).

Het zal duidelijk zijn dat de verzuimdaling bij de 16 bedrijven in alle gevallen tot besparingen heeft geleid. Gemiddeld over alle 16 bedrijven is de besparing op de bruto loonkosten te becijferen op ca. f 1.150 per werknemer (FTE) per jaar. Per bedrijf varieert dit bedrag sterk, afhankelijk van de mate van verzuimdaling en de verzekeringsvorm. Bij de Akers vertaalt de verzuimdaling zich in grotere besparingen (doordat zowel het verzuim binnen als na 6 weken voor rekening van het bedrijf zijn) dan bij de omslagleden. Toch is het verschil tussen beide verzekeringsvormen niet zeer groot; bij een vrijwel even sterke verzuimdaling is de besparing op de bruto loonkosten bij de Akers te becijferen op ruim f 1.300 per werknemer per jaar, bij de omslagleden op ruim f 1.000.

Belangrijker dan deze becijfering is de constatering, dat kennelijk de meeste bedrijven niet beschikken over de noodzakelijke basisgegevens om een goede analyse van verzuimkosten (en van

opbrengsten van verzuimdaling) uit te voeren. Voor zover er reacties op financiële prikkels zijn, zullen deze dus doorgaans niet gebaseerd zijn op een exacte kosten/baten-calculatie.

7.2 Effecten in de visie van betrokkenen zelf

In de vorige paragraaf zijn de objectiveerbare effecten in termen van verzuimontwikkeling en (waar mogelijk) kosten-effecten daarvan beschreven.

In deze paragraaf wordt nagegaan welke effecten de betrokken functionarissen in de bedrijven zelf toeschrijven aan het (gewijzigd) verzuimbeleid. Hiertoe zijn verschillende vragen, die aan verschillende functionarissen in de bedrijven zijn gesteld, geanalyseerd. Zowel in de eerste als in de tweede interviewronde (midden 1994, respectievelijk begin 1995) is gevraagd naar de effecten van een *gewijzigd* verzuimbeleid. Indien een functionaris aangaf dat er veranderingen waren opgetreden in het verzuimbeleid, is vervolgens gevraagd naar het effect van deze veranderingen.

In de eerste interviewronde (midden 1994) is de vraag gesteld aan de personeelsfunctionaris, de direct leidinggevende, de bedrijfsarts en de verzekeringsgeneeskundige. De formulering van de vraag was als volgt:

Er zijn recentelijk veranderingen aangebracht in het verzuimbeleid. Ziet u effecten hiervan op het ziekteverzuim of in andere opzichten? (bijv. veranderingen in de sfeer op het werk)

Daarnaast is aan alle OR-leden, dus niet alleen degenen die aangeven dat er veranderingen waren, gevraagd naar hun mening over het verzuimbeleid in het bedrijf en eventuele effecten van dat beleid. De vraag aan de OR-leden luidde als volgt: *Wat vindt u van het verzuimbeleid zoals dat momenteel in dit bedrijf gevoerd wordt?* Hierbij was gevoegd een instructie voor de interviewer om door te vragen naar effecten op het ziekteverzuim en de sfeer op het werk.

Tevens is aan alle directieleden gevraagd naar het effect van de veranderingen in de wetgeving op het ziekteverzuim en de arbeidsomstandigheden in het bedrijf. De vraag aan de directieleden luidde: *Wat verwacht u van het effect van deze veranderingen in de wetgeving op:*

1. *het ziekteverzuim en de arbeidsomstandigheden in dit bedrijf?*
2. *het ziekteverzuim en de arbeidsomstandigheden in het algemeen?*

Hoewel de vraagstelling dus niet in alle gevallen dezelfde was, geven de antwoorden op deze vragen tezamen toch een beeld van de effecten die zijn opgetreden ten gevolge van wijzigingen in het verzuimbeleid.

In de tweede interviewronde (begin 1995) is, alleen indien er volgens de respondent veranderingen waren opgetreden in het verzuimbeleid, de vraag naar effecten gesteld aan de personeelsfunctionaris en de OR. Deze vraag luidde:

Ziet u effecten van veranderingen in het verzuimbeleid op het ziekteverzuim of anderszins (bijv. de sfeer binnen het bedrijf, interne communicatie en motivatie, 'ziek doorwerken', toegenomen administratieve belasting)

Bij de vraag naar het effect van veranderingen in het verzuimbeleid is deze vraag in veel gevallen door de geïnterviewde opgevat als een vraag naar de gedragseffecten van de wetgeving, zoals een actiever verzuimbeleid en niet, zoals bedoeld, als een vraag naar de effecten van het (gewijzigde) verzuimbeleid, zoals bijvoorbeeld een daling van het verzuim of effecten op de sfeer in het bedrijf. Niet zelden noemt men dus als "effect" van de nieuwe prikkels wederom elementen van de gedragsreacties zelf, in plaats van (of naast) effecten van die reacties. In dit hoofdstuk gaan we niet verder in op de wijzigingen in het verzuimbeleid of andere gedragsreacties, deze zijn besproken in hoofdstukken 4 en 5.

Hieruit blijkt reeds, dat geïnterviewden vaak enige moeite hadden met het benoemen van "effecten" zoals door ons bedoeld. Dit blijkt ook uit het feit dat velen van de geïnterviewden geen eigenlijke "effecten" in deze zin spontaan noemen, en dat in de interviews van midden 1994 met de P&O-functionaris, de leidinggevende, de bedrijfsarts en de verzekeringsgeneeskundige vrijwel alleen effecten in termen van verzuimdaling of van de sfeer op het werk worden genoemd - precies de soorten effecten die in de vraag-formulering waren genoemd. Gegeven deze ervaring is in de interviews van begin 1995 een wat breder scala aan denkbare effecten in de vraag-formulering opgenomen (zie boven).

De effecten die al met al het meest genoemd worden, zijn:

- daling van het verzuim;
- effecten op de sfeer binnen het bedrijf, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen positieve en negatieve;
- administratieve belasting;
- overige, slechts sporadisch genoemde effecten.

In de volgende paragrafen worden deze effecten besproken, waarbij telkens eerst effecten zoals genoemd in de eerste interviewronde (midden 1994) worden besproken en vervolgens die van de tweede interviewronde (begin 1995). Daarbij moet bedacht worden dat de vraagstellingen en de groepen aan wie de vraag gesteld is niet steeds identiek zijn (zie boven).

7.2.1 Daling van het verzuim

Van de verschillende typen effecten van het (gewijzigd) beleid is het meest genoemd een daling van het verzuim. "Het meest genoemd" houdt niet in "vaak genoemd": een meerderheid van de respondenten noemt *niet* spontaan de verzuimdaling, ook als die er in het bedrijf objectief gezien wel is geweest.

In de eerste interviewronde wordt bij de omslagleden-hoog verzuim het meest frequent aangegeven dat als gevolg van het gewijzigd verzuimbeleid het verzuim sinds 1992 gedaald is. 25 van de 61 respondenten aan wie deze vraag is gesteld antwoorden dat het verzuim is gedaald (25/61), bij de omslagleden-laag en midden verzuim is dit minder (14/46) en bij de Akers wordt nauwelijks verwezen naar een verzuimdaling (6/51).

Ook aan de directie en de OR is gevraagd naar effecten op het verzuim. Ook uit deze antwoorden blijkt dat bij de omslagleden-hoog verzuim het meest wordt verwezen naar een verzuimdaling. Bij de omslagleden-hoog verzuim wordt 7x verwezen naar een daling van het verzuim, bij de omslagleden-laag en midden verzuim 3x en bij de Akers 2x.

Een daling van het verzuim wordt ook in de tweede interviewronde het meest aangegeven door de omslagleden. Bij de omslagleden-hoog verzuim zijn dat er 8 van de 25 aan wie de vraag gesteld is. Bij de omslagleden-laag en midden verzuim wordt in 6 gevallen

een verzuimdaling aangegeven (6/18). Bij de Akers wordt minder vaak een verzuimdaling aangegeven, namelijk door 4 respondenten (4/20).

De verdeling van de antwoorden naar verzekeringstype komt in grote lijnen overeen met de bevindingen in hoofdstuk 4 waarbij aan de hand van de door bedrijven opgegeven verzuimcijfers de ontwikkeling van het verzuimpercentage is bekeken. Dan blijkt de verzuimdaling bij de Akers aanzienlijk geringer te zijn dan bij de omslagleden, terwijl bij de omslagleden de daling het sterkst is bij de omslagleden-hoog verzuim. Kennelijk is ook in de beleving van geïnterviewden de daling van het verzuim vooral bij laatstgenoemde groep bedrijven te danken aan het gewijzigde en geactiveerde verzuimbeleid.

Sommige geïnterviewden specificeren de verzuimontwikkeling nader. In één geval wordt gemeld dat de frequentie van het verzuim weliswaar is afgenomen maar de duur toegenomen. In een ander geval wordt juist gemeld dat de duur van het verzuim is afgenomen door de strengere controle waardoor er meer druk op werknemers wordt uitgeoefend om weer aan het werk te gaan.

Verder worden door enkele geïnterviewden effecten genoemd die zelf weer het gevolg zijn van de verzuimdaling. Enkelen noemen als gevolg ervan een verlaging van de werkdruk omdat er minder werk van zieke collega's hoeft te worden opgevangen. Eénmaal wordt de besparing vermeld die ontstaat doordat men minder personeel hoeft in te lenen ter vervanging van zieken (personeelsfunctionaris, omslaglid-hoog, metaal). Boeiend tenslotte is een geïnterviewde die aangeeft dat de baat kennelijk voor de kost uitgaat:

"Door de daling van het verzuim heeft het bedrijf veel geld bespaard, zodat er nu financiële ruimte is om een beter verzuimbeleid op te zetten". (bedrijfsarts, omslaglid-hoog, metaal)

7.2.2 Sfeer binnen het bedrijf

Een tweede effect dat meermalen wordt genoemd - zij het wederom niet erg vaak - betreft de sfeer binnen het bedrijf. Daarbij is ech-

ter onderscheid te maken tussen *verbetering* van die sfeer als gevolg van het verzuimbeleid en *verslechtering* ervan.

Een verbetering van de sfeer wordt het meest aangegeven bij de omslagleden-hoog verzuim, 6 van de 61 respondenten aan wie deze vraag is gesteld, geven aan dat de sfeer verbeterd is. Bij de omslagleden-laag en midden verzuim zijn dat er 3 van de 46 en bij de Akers wordt slechts éénmaal geantwoord dat de sfeer verbeterd is (1/51).

In bedrijven waar de sfeer verbeterd is gaat het vooral om een meer 'open' houding ten opzichte van ziekteverzuim die als positief ervaren wordt en meer aandacht voor zieke werknemers. Dit effect ligt dicht aan tegen de grotere "bespreekbaarheid" van verzuim, die we in paragraaf 7.1 al signaleerden als een (bij)product van wijziging in het verzuimbeleid. Ook bevorderlijk voor de sfeer is dat mensen minder vaak hoeven in te springen voor zieke collega's.

"Er wordt echt goed contact gehouden met zieke werknemers door de leidinggevend en je ziet langzamerhand dat mensen dat ook gaan waarderen." (omslaglid-hoog, vervoer, bedrijfs-arts)

"Leidinggevend hebben meer begrip voor en minder vooroordelen over zieke werknemers." (omslaglid-hoog, bank/verz, personeelsfunctionaris)

"De sfeer rondom ziekteverzuim is opener geworden. Het verzet tegen het vragen naar klachten is afgenomen." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

In een aantal gevallen wordt ook aangegeven dat de sfeer juist *verslechterd* is in de zin van angst om zich ziek te melden (ook bij reële klachten), verharding van verhoudingen, weerstanden tegen het nieuwe beleid. Wederom wordt dit type effecten niet frequent genoemd, maar voor zover zij worden genoemd is dit vaker het geval bij de omslagleden-hoog verzuim (4/61) dan bij de omslagleden-laag en midden verzuim (2/46) en de Akers (2/51).

"De strengere verzuimcontrole geeft reacties, fricties. Men moet er nog aan wennen." (omslaglid-hoog, bank/verz, bedrijfsarts)

"Mensen zijn bang geworden om zich ziek te melden. Bij andere bedrijven in de buurt zijn mensen die ziek thuis waren en bij controle niet thuis werden getroffen op staande voet ontslagen. Hierdoor is sfeer ontstaan waarin men zich niet makkelijk ziek meldt." (omslaglid-hoog, metaal, verzekeringsgeneeskundige)

"Sfeer is nog niet zo goed omdat veel leidinggevend en het moeilijk vinden om contacten te onderhouden met zieke medewerkers." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

"OR vindt dat mensen door de bedrijfsarts te snel weer aan het werk gestuurd worden. De sfeer is grimmiger geworden. Mensen zijn bang om zich ziek te melden. Men voelt de verzuimgesprekken meer als een dreiging dan als een ondersteuning." (omslaglid-hoog, metaal, or-lid)

"Hij ziet wel negatieve effecten op de sfeer omdat mensen eerder dan vroeger ontslag wordt aangezegd. Niet specifiek wegens langdurig of frequent verzuim, maar indien bijvoorbeeld iemand met een tijdelijk contract ziek wordt, dan wordt het contract niet verlengd." (Aker, metaal, bedrijfsarts)

In de tweede interviewronde wordt de sfeer in het bedrijf door 10/25 respondenten genoemd, waarvan 9 omslagleden-hoog verzuim. Bij deze 9 omslagleden-hoog verzuim betreft het in alle gevallen een verbetering van de sfeer. Zo wordt bijvoorbeeld vermeld dat de betrokkenheid en motivatie van werknemers is toegenomen.

"Mensen voelen zich meer verantwoordelijk voor de gang van zaken op het bedrijf, men moet tegenwoordig ook met minder mensen hetzelfde werk verrichten." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

Ook zijn werknemers meer overtuigd van het nut en de noodzaak van gedeeltelijke werkhervatting en komt men ook zelf wel eens met de vraag of ander, aangepast, werk mogelijk is. Verder is de sfeer vaak verbeterd doordat het ziekteverzuim bespreekbaar is

geworden en de interne communicatie is verbeterd. Leidinggevend en zijn meer betrokken bij het wel en wee van hun werknemers.

Er wordt in de tweede interviewronde slechts éénmaal melding gemaakt van een verharding van de sfeer. Dat betreft het uitoefenen van te veel druk op werknemers om het werk te hervatten (omslaglid/middenklasse).

7.2.3 Administratieve belasting

In de eerste interviewronde werd door geen der geïnterviewden een toename van de administratieve belasting spontaan genoemd als effect van de wijzigingen in verzuimbeleid. Pas in de tweede interviewronde, toen in de vraagstelling zelf meerdere voorbeelden van mogelijke effecten werden genoemd waaronder de administratieve belasting, kwam een aantal geïnterviewden met opmerkingen over dit aspect. Dit lijkt een teken dat eventuele verzwarende van de administratieve bezigheden niet als een zwaarwegend effect wordt ervaren.

Wanneer in de tweede interviews dan toch gewezen wordt op de administratieve belasting, is dat naar verhouding het meest bij de omslagleden-hoge klasse (9/20 interviews). Bij omslagleden-lage en middenklasse komt dit antwoord minder voor (4/18), en bij de Akers in het geheel niet.

De toegenomen administratieve belasting ontstaat voor de leidinggevende door het bijhouden van verzuimkaarten en het schriftelijk verslag doen van de gevoerde verzuimgesprekken. Verder zijn er binnen een bedrijf vaak meer mensen bezig met de ziekmeldingen; de leidinggevend en moeten ziekmeldingen aannemen en doorgeven aan de afdeling personeelszaken die vervolgens weer contact opneemt met de Arbodienst. Verder moeten de rapportages aan de bedrijfsvereniging verzorgd worden evenals de gedeeltelijke hervattingen op grond van art. 30/31 ZW.

"Administratieve belasting voor de afdeling Personeelszaken is toegenomen, vooral omdat het verzuimspreekuur op het bedrijf wordt gehouden. Effect daarvan is wel dat afdeling PZ veel meer betrokken is bij de problematiek van de zieke werknemers; ook

psychische en financiële problemen (meer dan toen de begeleiding bij het GAK gebeurde). Voor de leidinggevende ook extra werk door het bijhouden van de verzuimkaart, voeren van terugkeergesprekken e.d." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

7.2.4 Overige effecten

Behalve de effecten op de hoogte van het verzuim, de sfeer binnen bedrijven en de administratieve belasting zijn er ook andere effecten genoemd. Deze effecten zijn zo weinig genoemd dat ze niet zijn verdeeld naar verzekeringstype.

In 6 interviews uit de eerste ronde wordt gemeld dat het moeilijker is geworden om gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemers binnen het bedrijf te herplaatsen. Het is niet altijd makkelijk om binnen een bedrijf voldoende aangepast werk te vinden en bovendien vinden collega's het soms moeilijk om samen te werken met iemand die niet volledig inzetbaar is.

"Vroeger was het duidelijk: je was thuis of je werkte. Nu is het veel vaker zo dat mensen met medische beperkingen komen werken. Deze mensen moeten geïntegreerd worden bij de rest en dat is soms moeilijk." (omslaglid-hoog, metaal, personeelsfunctionaris)

In de tweede interviewronde wordt slechts éénmaal melding gemaakt van het feit dat het moeilijker is geworden om aangepast werk te vinden voor gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemers. Het is onduidelijk of met het "moeilijker worden" werkelijk bedoeld wordt dat herplaatsingen in aangepast werk inderdaad moeilijker zijn dan vroeger. Het is evenzeer denkbaar dat men zulke herplaatsingen in feite pas sinds kort probeert te realiseren, en daarbij ontdekt dat deze moeilijker blijken te zijn dan eerder was gehoopt. Bovengenoemd citaat lijkt een voorbeeld van het laatste.

Verder wordt genoemd dat bij tijdelijke contracten ziekteverzuim meer dan vroeger een rol speelt bij het al dan niet continueren van een contract (directie, omslaglid-hoog, bank/verz).

Tenslotte wordt eenmaal genoemd dat er een effect is op het interne personeelsbeleid:

"Bij de keuze van leidinggevendenden wordt meer gelet op hun sociale vaardigheden en niet meer alleen op goed vakmanschap." (omslaglid-hoog, metaal, directie)

7.3 Bespreking

In dit hoofdstuk is gezien in hoeverre er verschil is naar verzekeringstype in de ontwikkeling van het ziekteverzuim, en in hoeverre betrokken functionarissen zelf bepaalde effecten toeschrijven aan het (gewijzigd) verzuimbeleid.

Objectieve effecten: verzuimontwikkeling

In de door ons onderzochte groep bedrijven is het verzuimpercentage in 1994 gedaald ten opzichte van beide voorafgaande jaren; hetzelfde geldt voor de meldingsfrequentie, althans bij de bedrijven die daarover cijfers over alle drie jaren konden noemen.

In vrijwel alle gevallen geldt dat de daling van het verzuim in 1994 ten opzichte van 1993 sterker is dan die ten opzichte van 1992: wat betreft de meldingsfrequentie geldt dit voor alle drie onderzochte groepen bedrijven, en wat betreft het verzuimpercentage voor alle drie behalve de omslagleden-hoge premieklasse.

In andere termen betekent dit dat in de ontwikkeling 1992-1994 het jaar 1993 een relatieve "piek" in het verzuim heeft gekend; inderdaad zien we in alle drie groepen in 1993 een stijging van de meldingsfrequentie, en bij alle behalve de omslagleden-hoge klasse, een stijging van het verzuimpercentage. Kennelijk past het jaar 1993 niet in de trend 1992-1994.

De belangrijkste mogelijke verklaring hiervan vormt het patroon van griepgolven die jaarlijks plegen op te treden; de griepgolf die zich normaliter in begin 1994 had moeten voordoen, deed zich nu vervroegd voor eind 1993. Daarmee kwam het verzuim in 1993 relatief hoog uit en in 1994 relatief laag. De landelijke daling van het verzuimpercentage in 1994 ten opzichte van 1994 wordt elders voor een kwart à een derde deel toegeschreven aan dit verschijnsel (Veerman & Van Zoelen, 1995; CBS, 1995). Het feit dat de mel-

dingsfrequentie nog duidelijker dan het verzuimpercentage een piek in 1993 vertoonde ondersteunt deze veronderstelling. Het afwijkend karakter van 1993 wat betreft het verzuim impliceert dat de ontwikkeling 1992-1994 een beter beeld geeft van de "werkelijke" trend dan de ontwikkeling 1993-1994. Ook bij de ontwikkeling 1992-1994 moet men echter bedenken dat daarin nog een gedeeltelijk effect van de griepgolven zit.

De daling in het verzuimpercentage 1992-1994 blijkt in de door ons onderzochte groep bedrijven duidelijk het sterkst te zijn bij de omslagleden-hoge premieklasse en het zwakst bij de Akers. Het zou verleidelijk zijn om hieraan reeds de conclusie te verbinden dat de wettelijke maatregelen, in casu de nieuwe financiële prikkels, kennelijk het beoogde effect hebben (de omslagleden-hoge klasse worden immers het meest door deze prikkels getroffen).

Toch mag een dergelijke conclusie niet getrokken worden op basis van deze cijfers alleen. Ten dele kunnen zij het gevolg zijn van het statistische verschijnsel van de zogeheten "regressie naar het gemiddelde". De indeling in premieklassen (situatie begin 1994) die door ons is gehanteerd, is gebaseerd op het verzuimrisico in het jaar 1992. Bij een dergelijke indeling in klassen hoog/midden/laag doet zich het verschijnsel voor dat bedrijven in 1992 door toevallige, althans éénmalige omstandigheden incidenteel een laag of juist hoog verzuim kunnen hebben gehad, dat in een later jaar "terugvalt" naar het normale niveau. Het is statistisch gezien dus een normaal verschijnsel dat het gemiddeld verzuim van bedrijven in de hoge premieklasse iets zal teruglopen, en in de lage premieklasse zal oplopen of althans minder zal dalen dan elders. Dit is hetgeen bedoeld wordt met "regressie naar het gemiddelde". Het is echter niet te becijferen hoe sterk een dergelijk regressie-effect is.

Opmerkelijk is wel dat de daling van de meldingsfrequentie over 1992-1994 juist het sterkst is geweest bij de omslagleden in de lage/middenklasse. Bij deze groep is de daling in de meldingsfrequentie naar verhouding sterker dan de daling in het verzuimpercentage.

Bij de omslagleden-hoge klasse daarentegen daalde de meldingsfrequentie juist minder dan het verzuimpercentage. Dit houdt in dat de daling in het verzuimpercentage bij deze groep bedrijven voor

het grootste deel is toe te schrijven aan een bekorting van de gemiddelde duur van verzuimgevallen.

Een berekening van de baten van het gedaalde ziekteverzuim bleek niet voor alle bedrijven mogelijk. De meeste bedrijven waren kennelijk niet bereid of niet in staat om de daarvoor benodigde basisgegevens in te zenden. Voor slechts 16 van de onderzochte bedrijven kon een nog enigszins onderbouwde berekening worden gemaakt. Daaruit blijkt dat de verzuimdaling gemiddeld tot aanzienlijke besparingen leidt (over alle bedrijven samen ca. f 1.150 per werknemer (FTE) per jaar), uiteraard sterk afhankelijk van de mate van verzuimdaling. De besparing is, bij een gelijke daling van het verzuimpercentage, wat sterker voor Akers dan voor omslagleden aangezien bij Akers zowel het verzuim binnen als na de 6-weeken periode voor eigen rekening is en een daling dus sterker financieel doorwerkt.

Het feit dat de onderzochte groep bedrijven (grote bedrijven, met naar men mag aannemen relatief professionele P&O- en financiële infrastructuur) grotendeels niet lijkt te beschikken over dergelijke gegevens heeft op zichzelf echter wel betekenis voor de vraagstelling van ons onderzoek. Er kan immers weinig prikkel uitgaan van financiële wijzigingen in de ZW als die wijzigingen voor een bedrijf niet of nauwelijks kwantificeerbaar zijn. Anders gesteld: voor zover financiële prikkels effectief zijn, loopt dat niet via de weg van een gedegen bedrijfseconomische analyse van de kosten van verzuim (waartoe de meeste bedrijven niet in staat zijn), maar via een meer directe en concrete psychologische werking, die één respondent treffend verwoordde met: "Elke verzuimdag die je nu bespaart, kan het bedrijf in z'n eigen zak steken".

Effecten in de visie van betrokkenen

Bezien we welke effecten bedrijven zelf vermelden als gevolg van een gewijzigd verzuimbeleid of van de wetgeving, dan zijn de meest genoemde:

- daling van het verzuim;
- effecten op de sfeer binnen het bedrijf, zowel positief als negatief;
- administratieve belasting;
- overige, weinig genoemde effecten.

Het effect van verzuimdaling wordt het meest genoemd door de omslagleden-hoog verzuim, minder door de omslagleden-laag en midden verzuim en nauwelijks door de Akers. Deze verdeling van de antwoorden komt overeen met de feitelijke daling van het verzuim naar verzekeringstype. Bij de omslagleden is kennelijk, ook in hun eigen waarneming, het duidelijkste effect van het gewijzigde verzuimbeleid een daling van het verzuim.

Opvallend is dat, zelfs als het verzuim in een bedrijf gedaald is, de verzuimdaling niet altijd als een effect van het gewijzigde verzuimbeleid is genoemd.

Een verbetering of verslechtering van de sfeer binnen het bedrijf is ook genoemd als effect van een gewijzigd verzuimbeleid. Dit effect is het meest genoemd bij de omslagleden-hoog verzuim. Dit zijn ook de bedrijven waar het meeste gewijzigd is in het verzuimbeleid en waar dus ook reacties op dat verzuimbeleid te verwachten zijn. Het gaat daarbij vaker om een verbetering van de sfeer dan om een verslechtering. Opvallend is dat in de interviews van begin 1995 een verbetering van de sfeer alleen wordt genoemd bij de omslagleden-hoog verzuim. Een verslechtering van de sfeer wordt slechts éénmaal genoemd bij een omslaglid/laag en midden verzuim.

Een ander effect dat genoemd is, is een toename van de administratieve belasting binnen het bedrijf. Dit effect is het meest genoemd door de omslagleden-hoog verzuim, minder bij de omslagleden-laag en midden verzuim en bij de Akers in het geheel niet. Bij de omslagleden zijn het meest frequent wijzigingen geweest in het verzuimbeleid en een toename van administratieve belasting is dan ook juist daar te verwachten.

De overige effecten zijn zo weinig genoemd, dat ze niet zijn verdeeld naar verzekeringstype. Zo wordt gemeld dat het moeilijker is geworden om gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemers binnen het bedrijf te herplaatsen, éénmaal wordt melding gemaakt van een effect op het interne personeelsbeleid en éénmaal wordt genoemd dat ziekteverzuim meer dan vroeger een rol speelt bij het al dan niet continueren van tijdelijke contracten.

Bij alle genoemde effecten blijken deze het meest genoemd te zijn door de omslagleden-hoog verzuim, minder door de omslagleden-

laag verzuim en nauwelijks door de Akers. Omdat de omslagleden, en dan met name de omslagleden-hoog verzuim, het meeste gewijzigd hebben in hun verzuimbeleid is het niet verwonderlijk dat daar ook de meeste effecten gevonden worden. De soorten effecten die genoemd worden door de drie groepen bedrijven zijn dezelfde. Het is dus niet zo dat bepaalde effecten alleen bij bepaalde verzekeringstypen genoemd worden.

Voor alle drie de verzekeringstypen geldt dat de vraag naar effecten van een gewijzigd verzuimbeleid maar zelden leidt tot het spontaan opnoemen van effecten in de door ons bedoelde zin. Er wordt vaak alleen ingegaan op de voorbeelden zoals in de vraag aangegeven en men komt niet zelf met andersoortige effecten. De voorbeelden van effecten die door de interviewer naar voren zijn gebracht, worden bovendien nog weinig genoemd. Het lijkt erop dat men binnen vele bedrijven nog zo druk doende is met het opzetten en uitvoeren van een verzuimbeleid dat men nog niet toekomt aan het nadenken over of evalueren van de effecten van dat beleid. Enkele bedrijven antwoorden wel dat het in hun geval nog te vroeg is om al effecten van het gewijzigde verzuimbeleid te ontdekken.

Opmerkelijk is dat geen van de geïnterviewden spontaan het kosteneffect (resp. besparingen door een dalend verzuim) noemt, tenzij men met verwijzingen naar "lager verzuim" impliciet ook de besparingen bedoelt.

8 Verschillen in gedragsreacties tussen grote en kleine bedrijven

De systematiek die in dit onderzoek is gehanteerd, houdt in dat eigen-risicodragers (Akers) worden beschouwd als controlegroep ten opzichte van verschillende typen omslagleden. Dit is gebaseerd op de gedachte dat de Akers niet te maken hebben gehad met de nieuwe financiële prikkels in de Ziektewet, zodat alleen gedragswijzigingen bij omslagleden te beschouwen zijn als mogelijke reacties op die prikkels. Zoals in de vorige hoofdstukken naar voren kwam, is er inderdaad verschil tussen Akers en omslagleden wat betreft wijzigingen in het verzuimbeleid, de motivatie daarvan, en de effecten.

De gevolgde systematiek heeft wel als consequentie dat een specifieke groep bedrijven in het onderzoek is betrokken, die niet als representatief kan gelden voor alle bedrijven in Nederland. Van belang is hier vooral de inperking tot *grote bedrijven*. Er zijn inmiddels voldoende aanwijzingen dat grote bedrijven in een aantal opzichten anders gereageerd hebben op de nieuwe wetgeving dan kleinere. Deze aanwijzingen zijn met name afkomstig uit de zogeheten "TZ-monitor". De TZ-monitor is een telefonische enquête onder een steekproef van bedrijven in alle grootteklassen, verricht door het NIPO in opdracht van het Ctsv, die inmiddels driemaal (op steeds nieuwe steekproeven) is gehouden: in maart 1994 (netto respons: 987 bedrijven), november 1994 (netto respons 1.000) en maart 1995 (netto respons 1.015). Over de metingen van maart en november 1994 is inmiddels afzonderlijk gerapporteerd (Vijgen, 1995).

Met behulp van materiaal uit de TZ-monitor wordt in dit hoofdstuk gezien, in hoeverre grote bedrijven afwijken van kleinere wat betreft reacties op de wijzigingen in de ZW (paragraaf 8.1), en in hoeverre in de TZ-monitor aanwijzingen worden gevonden voor effecten van financiële prikkels (ook onder kleinere bedrijven) (paragraaf 8.2).

De vragenlijsten van de TZ-monitor-rondes november 1994 en maart 1995, waarvan in dit hoofdstuk gebruik wordt gemaakt, zijn opgenomen in bijlage 5.

8.1 Grote bedrijven: een specifieke groep

Uit het rapport *Een jaar 'terugdringing ziekteverzuim': effecten en neven-effecten van de financiële prikkels in de Ziektewet* (Vijgen, 1995) blijkt dat volgens de TZ-monitor (meting november 1994) de bedrijfsgrootte sterk bepalend is voor een aantal zaken die ook in dit onderzoek aan de orde zijn. Vergelijken we de antwoorden van grote bedrijven (100 en meer werknemers) met het gemiddelde over alle bedrijfsgroottes vanaf 1 werknemer, dan blijkt dat deze **grote bedrijven**:

- het meest frequent zeggen dat zij *goed of zeer goed op de hoogte zijn* van de inhoud en gevolgen van de wet TZ (82 %, versus 41 % gemiddeld);
- vaker dan gemiddeld een *correct beeld hebben van de ontwikkeling in de ZW-premies* voor/na invoering van TZ (58 %, versus 33 % gemiddeld), en van de verschillen in ZW-premie tussen kleine en grote bedrijven als gevolg van het verschil in eigen-risicoperiode (2/6 weken) (24 %, versus 11 % gemiddeld);
- vèruit het meest frequent zeggen dat hun *aanpak van het ziekteverzuim in het afgelopen jaar is veranderd* (67 %, versus 25 % gemiddeld), maar tegelijkertijd relatief vaak aangeven dat die veranderingen ook zonder TZ wel zouden zijn doorgevoerd (34 %, versus 21 % gemiddeld); bovendien hebben de grootste bedrijven veel vaker dan anderen plannen tot (verdere) aanpassing van het verzuimbeleid (28 %, versus 6 % gemiddeld);
- gemiddeld het *grootste aantal verzuimbeperkende maatregelen gericht op de individuele werknemer* toepassen; van 3 genoemde maatregelen (1e dags-controle/spoedcontrole, minder dan 100 % loondoorbetaling en/of wachtdagen, en beloningen/sancties bij laag/hoog verzuim) passen zij er gemiddeld 1,26 toe, tegen 0,64 over alle bedrijven;
- gemiddeld relatief *veel maatregelen toepassen gericht op de bedrijfs/afdelingsleiding*; van 3 genoemde maatregelen (systematische verzuimregistratie, binnen de leiding aandacht besteden aan het verzuim, beoordeling van leidinggevenden op het verzuim binnen hun afdeling) passen zij er gemiddeld 2,24 toe, tegenover 1,26 over alle bedrijven; daarbij moet worden aangekend dat op dit punt de middelgrote bedrijven (50-99 werknemers) nog iets actiever zijn dan de grootste bedrijven;

- gemiddeld de *meeste maatregelen toepassen op het terrein van risicoselectie*; van 4 genoemde maatregelen (afsluiten van tijdelijke contracten i.v.m. mogelijk hoog ziekteverzuim, inzet van uitzendkrachten ter voorkoming van loondoorbetaling bij ziekte, hanteren van hoog verzuim als reden voor ontslag, en aandacht besteden aan de gezondheid van sollicitanten) passen zij er gemiddeld 1,42 toe, tegenover 0,97 over alle bedrijven;
- *het minst zijn herverzekerd* voor het eigen risico in de Ziektewet, hoewel herverzekering überhaupt vrij zeldzaam blijkt (5 % der grootste bedrijven is herverzekerd, versus 11 % gemiddeld);
- *het meest de ZW-controle gedurende de 2/6-weeken periode reeds hebben ondergebracht bij een BGD of Arbodienst* (samen 59 %, versus 16 % gemiddeld) en het minst zelf die controle uitvoeren (6 %, versus 25 % gemiddeld);
- *het meest een verzuimdaling in 1994 constateren* ten opzichte van 1993 (70 %, versus 28 % gemiddeld).

Uit dit overzicht moge blijken dat op vrijwel alle relevante vragen die in de TZ-monitor werden gesteld, de grote bedrijven een extreme positie innemen en veelal sterk afwijken van het gemiddelde over alle bedrijven. Daarbij moet worden aangetekend dat het gemiddelde over alle bedrijven zeer sterk wordt gedomineerd door de kleinste bedrijven, die immers binnen de populatie van bedrijven de grootste groep vormen; zij bestrijken overigens wel slechts een minderheid van de werknemers in Nederland. De verschillen tussen de 100+ bedrijven en de grootteklasse van 50-99 werknemers zijn veel geringer. Het algemene beeld is dat kennis van en reacties op TZ sterk en vrijwel lineair toenemen met de bedrijfs-grootte *tot 50 werknemers*, maar dat deze samenhang boven die bedrijfsgrootte sterk afvlakt: de bedrijven van 50-99 werknemers verschillen op vrijwel alle gemeten aspecten nog maar marginaal van de 100+ bedrijven.

Tot zover lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat ons onderzoek, verricht onder (zeer) grote bedrijven, geen afspiegeling geeft van het totale Nederlandse bedrijfsleven, en met name niet van de kleine bedrijven (tot ca. 50 werknemers). Gezien de geringe verschillen tussen bedrijven van 50-99 en 100+ werknemers is het wel aanne-melijk dat ons onderzoek onder de grootste bedrijven ook een

goede indicatie vormt voor reacties van middelgrote bedrijven, vanaf ca. 50 werknemers. Hoewel middelgrote en grote bedrijven in de populatie van *bedrijven* een minderheid vormen, bestrijken zij wel een ruime meerderheid van de *werknemers* in Nederland.

De TZ-monitor levert tevens alvast één conclusie op die overeenkomt met hetgeen in dit onderzoek is gevonden. De toename in 1994 van een aantal door bedrijven toegepaste maatregelen blijkt duidelijk verband te houden met de hoogte van het ziekteverzuim in de "uitgangssituatie" van 1993: de intensivering van het verzuimbeleid is sterker naarmate het verzuim in 1993 hoger was, ook na "schoning" van deze samenhang voor verschillen naar bedrijfs-grootte en branche. Dit geldt voor maatregelen gericht op verzuimbestrijding via de werknemer en via de bedrijfs/afdelingsleiding, en in zekere mate ook voor intensivering van risicoselectie. Dit beeld komt overeen met onze bevinding dat omslagleden in de hoge premieklasse het meest frequent veranderingen in het verzuimbeleid melden (zie hoofdstuk 4). Weliswaar is een hoog verzuim (ten opzichte van het landelijk gemiddelde) niet identiek aan indeling in de hoge premieklasse (die per bedrijfsvereniging wordt bepaald) en is de premieklasse-indeling die gold bij aanvang van dit onderzoek (1994) gebaseerd op het verzuim van 1992 en niet van 1993, maar beide uitkomsten ondersteunen het algemene beeld dat bedrijven met een hoog verzuim de sterkste gedragsreacties tonen.

8.2 Verschillen tussen kleine en grotere bedrijven nader bezien

Op een aantal punten zijn in de TZ-monitor van november 1994 en maart 1995 vragen aan bedrijven gesteld die in dezelfde of vergelijkbare vorm ook in ons onderzoek zijn gesteld. In deze paragraaf wordt op die punten in nader detail onderzocht, in hoeverre op vraagstellingen uit ons onderzoek verschillen bestaan tussen kleine en grotere bedrijven. Hiertoe is door het Ctsv een afzonderlijke analyse uitgevoerd op een reeks vragen uit maart 1995, en op enkele punten ook uit november 1994.

Voor deze vergelijking is binnen de groep bedrijven met 100+ werknemers een nader onderscheid aangebracht tussen bedrijven met 100-249 werknemers en de 250+ bedrijven. Laatstgenoemde groep

is wat betreft grootte goed vergelijkbaar met de door ons onderzochte bedrijven.

In deze paragraaf worden alleen de uitkomsten van de TZ-monitor voor omslagleden behandeld.

De absolute aantallen bedrijven uit de TZ-monitor van maart 1995 waarover in deze paragraaf cijfers worden vermeld, zijn weergegeven in tabel 8.1. De cijfers die verderop worden gepresenteerd zijn herwogen naar grootte en branche zodanig dat zij een goede afspiegeling van de betreffende bedrijven in Nederland vormen.

Tabel 8.1 Aantal bedrijven/omslagleden in TZ-monitor maart 1995, naar grootte

bedrijfsgrootte (aantal werknemers):				totaal
< 20	20-99	100-249	≥ 250	
505	225	143	69	942

a. Wijziging in verzuimbeleid

In de TZ-monitor werd de vraag gesteld: "Gaat dit bedrijf/deze vestiging momenteel anders om met het ziekteverzuim dan voor 1994, bijvoorbeeld door een andere meldingsprocedure voor zieke werknemers aan het bedrijf of door sancties of beloningen bij hoog dan wel laag verzuim?"

In tabel 8.2 is het percentage bevestigende antwoorden naar bedrijfsgrootte vermeld.

Tabel 8.2 Percentage bedrijven/omslagleden (maart 1995) dat sinds 1994 anders omgaat met het ziekteverzuim

Gaat anders om met het ziekteverzuim	bedrijfsgrootte			
	< 20	20-99	100-249	≥ 250
% ja	25	54	76	72

Van de grote bedrijven antwoordt ongeveer 3/4 bevestigend op de vraag naar recente veranderingen, waarbij weinig verschil bestaat tussen bedrijven van 100-249 en ≥ 250 werknemers. Kleinere bedrijven geven minder vaak een wijziging aan.

Bij bedrijven die zeggen anders met het verzuim om te gaan is in de TZ-monitor gevraagd of dat ook het geval zou zijn geweest, ware TZ/Arbo niet ingevoerd. Gemiddeld 60 % van de bedrijven zegt dat dit niet zo zou zijn, dus dat hun gedragswijziging is toe te schrijven aan TZ/Arbo. Interessant is echter dat de grootste bedrijven (250+) hun gedragswijziging *minder vaak* geheel toeschrijven aan TZ/Arbo, en vaker zeggen dat deze *deels* aan TZ/Arbo is toe te schrijven.

b. (Verdere) plannen tot wijzigingen

In de TZ-monitor van maart 1995 werd tevens gevraagd: "*Bestaan er binnen dit bedrijf/deze vestiging nog concrete plannen om anders met het ziekteverzuim om te gaan?*"

In tabel 8.3 zijn de percentages bevestigende antwoorden op deze vraag weergegeven.

Tabel 8.3 Percentage bedrijven/omslagleden (maart 1995) dat concrete plannen heeft om anders om te gaan met het ziekteverzuim

Plannen tot verandering	bedrijfsgrootte			
	< 20	20-99	100-249	≥ 250
% ja	8	23	22	31

Ook hier zien we dat de grotere omslagleden afwijken van de kleinsten - waar nauwelijks plannen tot verandering bestaan -, al ligt de scheidslijn hier kennelijk iets anders: de middelgrote bedrijven (20-99 werknemers) lijken wat betreft het aantal plannen dichter bij de grotere bedrijven dan eerder het geval bleek t.a.v. reeds doorgevoerde veranderingen. In het algemeen blijkt voor de grotere bedrijven, dat er veel minder vaak plannen zijn tot verandering dan er sinds 1994 reeds feitelijk veranderd is.

c. Enkele afzonderlijke elementen van verzuimbeleid

Voor wat betreft de recent ingevoerde veranderingen in het verzuimbeleid is in de TZ-monitor een aantal vragen gesteld naar afzonderlijke elementen van het verzuimbeleid, die globaal vergelijkbaar zijn met elementen die wij ook in dit onderzoek tegenkwamen.

In tabel 8.4 is van een aantal beleidselementen weergegeven in hoeverre die *voorkwamen* per maart 1995 (los van de vraag of zij recent zijn ingevoerd of niet). In dit opzicht is deze stand van zaken vergelijkbaar met figuur 4.4 uit hoofdstuk 4, waar "beleidsprofielen" anno 1995 werden weergegeven.

Tabel 8.4 Aanwezigheid van bepaalde beleidselementen, omslagleden, maart 1995

% bedrijven met:	bedrijfsgrootte			
	<20	20-99	100-249	≥ 250
<i>1e-dags-controle, speedcontrole</i>	36	66	76	85
<i>< 100% doorbetaling/wachtdagen</i>	23	23	56	40
<i>sancties/beloningen</i>	13	17	52	39
<i>tijdelijke contracten i.v.m. verzuim</i>	20	22	31	28
<i>uitzendkrachten i.v.m. verzuim</i>	9	13	4	9
<i>ontslag wegens hoog verzuim</i>	14	20	21	41
<i>aanstellingskeuringen</i>	13	50	51	76
<i>personeelsselectie op leeftijd</i>	24	20	14	4
<i>selectie op gezondheid</i>	46	50	51	27
<i>selectie op riskant vrijetijdsgedrag</i>	28	23	32	3
<i>geen (ex-)WAO'ers aannemen</i>	25	28	20	38

Per element bespreken we hieronder de resultaten, waarbij steeds is weergegeven welke letterlijke vraagformuleringen in de TZ-monitor werden gebruikt. De algemene inleidende vraag daarbij was:

"Ik noem nu een aantal maatregelen op het gebied van verzuimbestriving. Kunt u aangeven of deze maatregelen momenteel binnen het bedrijf voorkomen?"

- *Toepassen van eerste-dagscontrole of "spoedcontrole" na ziekmeldingen*

Snelle controle komt vaker voor naarmate het bedrijf groter is. Vermoedelijk heeft dat mede te maken met het feit dat grotere bedrijven vaak reeds een Arbodienst hebben (die dergelijke controle kan uitvoeren) en de kleine vaak momenteel "zelfdoeners" zijn wat betreft verzuimcontrole/begeleiding over de eerste 2/6 weken (zie verderop).

- *Minder dan 100 % loondoorbetaling bij ziekte, of het toepassen van "wachtdagen"*

Ook het doorbetalen van minder dan 100 % loon en/of wachtdagen komt onder grotere bedrijven, met name in de groep van 100-249 werknemers, duidelijk vaker voor dan onder kleinere.

- *Toepassen van beloningen, bijvoorbeeld in de vorm van geld of vrije dagen, bij laag verzuim, of toepassen van sancties bij hoog verzuim*

Ook deze maatregelen komen bij grotere bedrijven duidelijk vaker voor dan bij kleinere. Vermoedelijk overlappen de beloningen/sancties vaak met de voorgaande maatregel: wachtdagen en/of minder dan 100 % loondoorbetaling zal vaak als sanctie zijn opgevat.

- *Afsluiten van tijdelijke, kortdurende aanstellingen voor nieuwe werknemers i.v.m. een mogelijk hoog ziekteverzuim*

Deze reactie komt onder grotere bedrijven (100+) iets vaker voor dan onder de kleine, maar het verschil is niet zeer groot.

- *Gebruik maken van uitzendkrachten ter vermindering van loondoorbetaling bij ziekte of de kans op een malus*

Het inzetten van uitzendkrachten specifiek in verband met het verzuimrisico komt veel minder voor dan het hanteren van tijdelijke contracten, en heeft geen lineaire samenhang met de bedrijfs-grootte. Het is eerder de groep middelgrote bedrijven (20-99 werknemers) die er op dit punt nog enigszins uitspringt.

- *Hanteren van hoog ziekteverzuim als reden voor ontslag*

Bij grote bedrijven komt vaker ontslag wegens hoog verzuim voor. Mogelijk is hier echter sprake van een schijnverband: hoe groter

het personeelsbestand, hoe groter immers de kans is dat daar een "rotte appel" tussen zit die verwijderd is.

Inderdaad blijken bedrijven die ontslag wegens hoog verzuim hanteren, dat slechts "in bepaalde gevallen" te doen en zelden als standaard beleid.

- *Laten verrichten van aanstellingskeuringen*

Bij deze vraag zien we een bijzonder sterke samenhang met bedrijfsgrootte: bij de kleinste bedrijven is de aanstellingskeuring een uitzondering, bij de grootste bijna een regel.

Een achtergrond die hierin mogelijk meespeelt is dat aanstellingsonderzoeken/keuringen niet gericht hoeven te zijn op het verzuimrisico of het toekomstig functioneren, maar vaak (tevens) nodig zijn voor acceptatie bij de pensioenvoorziening van het bedrijf. Het feit dat "aanstellingskeuring" dus lang niet altijd duidt op "gezondheidsselectie" blijkt ook hieruit dat een heel ander antwoordpatroon wordt gevonden bij de vraag naar gezondheidsselectie (zie verder).

De drie vragen die expliciet betrekking hebben op instroomselectie naar verzuimrisico behandelen wij hier samen, omdat de antwoordpatronen naar bedrijfsgrootte nogal op elkaar lijken:

- *Bij sollicitaties strenger selecteren op leeftijd, vanwege het eigen risico in de Ziektewet en de malusregeling*
- *Bij sollicitaties strenger selecteren op gezondheid, vanwege het eigen risico in de Ziektewet en de malusregeling*
- *Bij sollicitaties meer letten op activiteiten buiten het werk zoals voetballen en skiën, vanwege het eigen risico in de Ziektewet en de malusregeling*

Het gaat hier om de drie vormen van instroomselectie waarbij "informele" selectiecriteria een grote rol kunnen spelen: leeftijd en vrijetijdsgedrag zullen veelal geen onderdeel vormen van de formele criteria, en ook de inschatting van de gezondheid van sollicitanten (vóórdat zij zijn aangenomen en nog een eventuele aanstellingskeuring ondergaan) kan in de loop van de wervings- en selectieprocedure een rol spelen.

Op al deze drie aspecten zeggen de grootste bedrijven veel minder vaak dat zij deze vorm van risicoselectie toepassen dan de kleinere. Selectie op leeftijd en riskant vrijetijdsgedrag komen volgens de

TZ-monitor in de grootste bedrijven (250+) zeer zelden voor, in kleinere vaker. Ook in ons onderzoek vonden wij bij de P&O-functionarissen vrijwel steeds ontkenningen van zulke informele vormen van risicoselectie bij instroom. Reeds eerder merkten wij op dat in grote bedrijven een P&O-functionaris wellicht niet degene is die het meest zicht heeft op informele selectie tijdens de sollicitatie; het is goed denkbaar dat indien men deze vragen zou voorleggen aan lagere niveaus binnen grote bedrijven, de antwoordpatronen sterker zouden lijken op die van kleinere werkgevers.

Wat betreft "selectie op gezondheid" zien we enerzijds veel hogere percentages ja-zeggende, anderzijds wel weer het verband met bedrijfsgrootte (hoe groter, hoe minder vaak gezondheidsselectie). Wij vrezen dat deze vraag door sommige respondenten is verward met een vraag naar aanstellingskeuringen, en door sommige andere niet; ook in ons onderzoek kwamen wij bij vragen naar gezondheidsselectie beide types antwoorden tegen: "nee, niet *bij de sollicitatie*, want daarvoor is er al een aanstellingskeuring" versus "ja, want er is een aanstellingskeuring".

- *Vermijden een gedeeltelijk of voormalig arbeidsongeschikte in dienst te nemen, vanwege het eigen risico in de Ziektewet en de malusregeling*

In tegenstelling tot risicoselectie op leeftijd, gezondheid en vrijetijdsgedrag vormen bij het niet aannemen van (ex-)arbeidsongeschikten de grote bedrijven juist de groep die het meest zegt deze vorm van risicowering toe te passen. Dit is een zeer opmerkelijke discrepantie: grote bedrijven zeggen vaker WAO'ers te weren dan personeel te selecteren op gezondheid. Dit kan niet anders betekenen dan dat een aantal respondenten dat zegt niet op gezondheid te selecteren, toch geen WAO'ers zou aannemen en dus kennelijk WAO'ers weert *los* van hun eventuele medische beperkingen. Bij bedrijven < 250 werknemers ligt deze verhouding andersom: de helft selecteert daar op gezondheid, en een kleiner deel weert WAO'ers.

Er zijn verschillende verklaringen denkbaar voor dit fenomeen, waarop hier niet dieper ingegaan zal worden. We wijzen er overigens op dat de vraagformulering, waarin het eigen risico in de ZW wordt genoemd, verwijst naar een mogelijk misverstand. Voor

werknemers die vanuit een WAO-situatie in dienst worden genomen, geldt namelijk de eigen-risicoperiode van 2/6 weken niet (althans gedurende de eerste 3 jaar van het dienstverband) en wordt in beginsel 100 % van het loon uitgekeerd vanaf de eerste verzuimdag.

8.3 Aanwijzingen voor effecten van financiële prikkels in de TZ-monitor

In de vorige paragraaf is de stand van zaken in bedrijven per maart 1995 vermeld. Aangezien in verschillende rondes van de TZ-monitor is gevraagd sinds wanneer beleidselementen zijn ingevoerd, is na te gaan in hoeverre die elementen voor of na januari 1994 zijn ingevoerd. Dit kan een nadere indicatie geven, in hoeverre bepaalde maatregelen in reactie op TZ/Arbo en op de financiële prikkels daarin zijn ingevoerd (afgezien van mogelijke anticipatie-effecten). De TZ-monitor biedt daartoe drie ingangen.

Ten eerste de relatie van gedragsreacties met de bedrijfsgrootte. Voor kleine bedrijven (gemiddeld < 15 werknemers) geldt sinds TZ een eigen-risicoperiode van 2 weken, voor grotere bedrijven van 6 weken. Dit is een verschil in financiële prikkels. Objectief gezien is dit verschil overigens geringer dan soms wordt aangenomen: de 6-weken periode omvat gemiddeld ca. 1,5 maal zoveel ziektedagen als de 2-weken periode (en niet 3 maal zoveel, zoals sommigen intuïtief menen). We hebben echter in dit onderzoek gezien dat de financiële prikkels doorgaans niet doorwerken via dergelijke objectieve calculaties, maar eerder langs psychologische weg. In psychologische zin is het verschil tussen een 2- en een 6-weken periode waarschijnlijk groter dan in objectieve zin.

Gezien het verschil in financiële prikkels mag men verschil tussen de kleine en grotere bedrijven verwachten indien gedragsreacties inderdaad aan financiële prikkels zijn toe te schrijven.

Inderdaad blijkt de toename van verzuimbestrijdende maatregelen sinds begin 1994 vooral sterk te zijn geweest bij bedrijven in de klasse 20-49 werknemers; veel sterker dan in de grootteklassen daar direct onder. Dit geldt zowel voor maatregelen gericht op de persoon, veelal in de vorm van "drempelverhoging", voor maatregelen gericht op de bedrijfsleiding, als voor risicowerend beleid.

Dit suggereert een verband met de sterkte van de financiële prikkel: deze grootteklasse betreft de kleinste bedrijven die juist in de eigen-risicoperiode van 6 weken vallen.

Ten tweede is er een relatie te leggen met de hoogte van het ziekteverzuim in 1993. Hoe hoger immers het verzuim, hoe sterker de financiële prikkel voor bedrijven (zowel op basis van de premiedifferentiatie als van de 2/6-weken maatregel).

Inderdaad blijkt de toename van alle typen maatregelen volgens de TZ-monitor van november 1994 duidelijk verband te houden met de hoogte van het ziekteverzuim in 1993: hoe hoger het verzuim in 1993, hoe sterker de toename van het aantal maatregelen, ongeacht bedrijfsgrootte en branche. Ook dit suggereert een verband tussen gedragsreacties en de sterkte van de financiële prikkel.

Ten derde is op basis van de TZ-monitor van maart 1995 gezien of ook daar, evenals in ons onderzoek, verschil bestaat tussen omslagleden en Akers¹⁾ in de wijziging van het verzuimbeleid. Hiertoe heeft het Ctsv een afzonderlijke analyse gepleegd.

Bij de vergelijking zijn alle bedrijven < 20 werknemers buiten beschouwing gelaten, aangezien die voor een vergelijking met (vrijwel altijd grotere) Akers niet van belang zijn. Er resteren in de TZ-monitor 435 omslagleden en 44 Akers. De verschillen tussen de grotere omslagleden en de Akers zijn statistisch gecorrigeerd (via variantie-analyse) voor grootte-klasse (3 klassen) en branche (9 branches). Alle hierna gepresenteerde percentages zijn de aldus gecorrigeerde, en naar grootte-klasse herwogen, percentages.

De hamvraag van dit onderzoek was, of omslagleden vaker hun manier van omgaan met het verzuim hebben gewijzigd (en zo ja, of dat aan financiële prikkels is toe te schrijven). In tabel 8.5 worden de antwoorden op deze vragen, alsmede op de vraag naar verdere plannen tot wijziging van het verzuimbeleid, weergegeven.

1) De indeling van bedrijven bij Akers is gebaseerd op interview-vragen waarop de nodige correcties moesten worden aangebracht. Het is niet ondenkbaar dat desondanks enkele bedrijven tot de Akers zijn gerekend die dat feitelijk niet zijn. Het is echter aannemelijk dat het overgrote deel van de 44 bedrijven die hier als Aker worden beschouwd, dat ook feitelijk is.

Tabel 8.5 Wijzigingen in het omgaan met ziekteverzuim sinds 1994, naar verzekeringstype (TZ-monitor, maart 1995)

	omslagleden	Akers
<i>gaat anders om met verzuim</i>		
<i>sinds 1994 (%ja)</i>	73	49
<i>wijziging is mede</i>		
<i>veroorzaakt door TZ</i>		
<i>(% van bedrijven met wijziging)</i>	75	38
<i>heeft (verdere) plannen</i>		
<i>tot wijziging</i>	24	27

Evenals in ons onderzoek blijkt in de TZ-monitor dat omslagleden vaker dan Akers hun beleid sinds 1994 hebben gewijzigd; voor zover er wijzigingen zijn, worden die bij omslagleden vaker (mede) toegeschreven aan TZ/Arbo dan bij Akers. Combineert men beide percentages, dan is bij de omslagleden in ca. 55 % van de bedrijven (75 % van 73 %) een wijziging in verzuimbeleid opgetreden die door respondent (mede) aan TZ/Arbo wordt toegeschreven, en bij de Akers in minder dan 20 % van de bedrijven (38 % van 49 %). Ook dit is een teken dat wijzigingen in het verzuimbeleid voor een belangrijk deel zijn toe te schrijven aan financiële prikkels.

Dat bij Akers toch (mede) een invloed van TZ wordt aangetroffen, is waarschijnlijk te verklaren uit hetgeen elders in dit rapport al werd aangevoerd: Akers worden niet geraakt door de financiële kant van TZ, maar de gele Akers wel door de controle/begeleidingskant.

Wat betreft plannen tot (verdere) veranderingen komt het beeld uit de TZ-monitor goed overeen met de bevindingen uit dit onderzoek: de plannen zijn minder frequent dan de feitelijke wijzigingen in het recente verleden, en wat betreft aantal plannen zijn er geen grote verschillen tussen omslagleden en Akers.

Wij zullen nu dezelfde lijst verzuimmaatregelen als behandeld in 8.2 nalopen op mogelijke verschillen tussen omslagleden en Akers, na correctie voor de factoren bedrijfsgrootte en branche. Aangezien bij elke maatregel die een bedrijf toepast, is gevraagd

sinds wanneer dat het geval is, kan hierbij ook nauwkeuriger gezien worden in hoeverre er bij omslagleden en Akers verschil is in het percentage ingevoerde maatregelen sinds 1-1-1994. Dit geeft een nadere detaillering van de wijzigingen in het verzuimbeleid en van de mate waarin die zijn toe te schrijven aan de financiële prikkels.

Tabel 8.6 geeft de betreffende percentages.

Tabel 8.6 Percentages bedrijven die bepaalde maatregelen toepassen, naar verzekeringstype (gecorrigeerd voor bedrijfsgrootte- en branche-effecten)

	omslagleden	Akers	significanties
<i>1e-dags-controle, speedcontrole</i>			
- eind 1993	35	61	****
- toename sinds TZ	41	12	****
- maart 1995	74	77	
<i><100% doorbetaling/wachtdagen</i>			
- eind 1993	14	5	*
- toename sinds TZ	13	3	*
- maart 1995	27	7	****
<i>sancties beloningen</i>			
- eind 1993	7	6	
- toename sinds TZ	17	0	****
- maart 1995	24	5	****
<i>tijdelijke contracten i.v.m. verzuim</i>			
- eind 1993	16	14	
- toename sinds TZ	7	3	
- maart 1995	24	18	
<i>uitzendkrachten i.v.m. verzuim</i>			
- eind 1993	5	5	
- toename sinds TZ	6	9	
- maart 1995	11	14	
<i>ontslag wegens hoog verzuim</i>			
- eind 1993	19	11	
- toename sinds TZ	6	0	**
- maart 1995	24	10	**
<i>aanstellingskeuringen</i>			
- eind 1993	52	76	****
- toename sinds TZ	12	3	*
- maart 1995	63	81	**
<i>personeelselectie op leeftijd</i>			
- eind 1993	9	5	
- toename sinds TZ	5	7	
- maart 1995	14	12	
<i>selectie op gezondheid</i>			
- eind 1993	30	44	
- toename sinds TZ	15	10	
- maart 1995	45	54	
<i>selectie op risikant vrijetijdsgedrag</i>			
- eind 1993	5	6	
- toename sinds TZ	11	8	
- maart 1995	16	14	
<i>geen (ex-)WAO'ers aannemen</i>			
- eind 1993	15	9	
- toename sinds TZ	9	2	
- maart 1995	25	11	**

* $p < .10$ *** $p < .01$ ** $p < .05$ **** $p < .001$

Op 9 van de 11 maatregelen is bij de omslagleden een grotere toename sinds 1-1-94 te zien dan bij de Akers. Dit ondersteunt het eerder geschetste beeld dat de omslagleden in deze periode inderdaad meer wijzigingen in het verzuimbeleid hebben doorgevoerd dan Akers. Een aantal van de verschillen is groot genoeg om, ondanks het vrij geringe aantal bedrijven (slechts 44 Akers), een behoorlijke statistische significantie te bereiken.

Wat de afzonderlijke maatregelen betreft zien we met name grotere activiteit van omslagleden op maatregelen die wij in termen van hoofdstuk 4 zouden rekenen tot "drempelverhogend beleid". De omslagleden hebben sinds TZ veel vaker 1e-dags-controle, arbeidsvoorwaardelijke prikkels zoals wachtdagen, sancties/beloningen en ontslag wegens hoog verzuim ingevoerd. Voor wat betreft 1e-dags-controle is dit te zien als een inhaalslag ten opzichte van de Akers: in 1995 doen beide verzekeringstypen ongeveer even vaak aan snelle controle. Voor wat betreft arbeidsvoorwaardelijke prikkels daarentegen is er bij omslagleden sprake van een extra toename bovenop een toch al hoger niveau, met als gevolg dat omslagleden zulke prikkels anno 1995 veel vaker toepassen dan Akers.

In hoofdstuk 4 troffen wij bij Akers minder vaak drempelverhogend beleid aan, maar vaker elementen van preventief Arbobeleid dan bij omslagleden. In de TZ-monitor van maart 1995 was een vraag opgenomen die in dezelfde richting wijst: *"Hebben er binnen dit bedrijf in het afgelopen jaar verbeteringen van de arbeidsomstandigheden plaatsgevonden, dus van de situatie 'op de werkvloer'?"* De percentages positieve antwoorden, wederom geschoond van effecten van bedrijfsgrootte en branche, zijn 53 % bij omslagleden en 68 % bij de Akers ($p < .10$). Ook dit is een indicatie dat Akers zich meer dan omslagleden concentreren op preventief beleid.

De overige maatregelen uit tabel 8.6 hebben in enige vorm te maken met gedragsreacties van het type "risicoselectie". Voor de meeste daarvan geldt dat de omslagleden wel iets vaker zulke maatregelen hebben ingevoerd, maar dat het verschil te gering is om statistische significantie te bereiken. Dit zou erop duiden dat de toename in risicowerend gedrag - die per afzonderlijke maatregel

ruwweg door 5 tot 15 % der bedrijven wordt gemeld - in ieder geval niet geheel kan worden toegeschreven aan de nieuwe financiële prikkels in de ZW. Tenzij de toename een autonome tendens zou zijn, valt eerder te denken aan het bonus/malus-systeem als achtergrond van de toename in risicowering.

Alleen bij aanstellingskeuringen en bij selectie op gezondheid zien we wat duidelijker verschillen naar verzekeringstype. Zoals eerder genoemd, vermoeden wij dat de antwoorden op deze twee vragen enigszins door elkaar lopen omdat sommige respondenten wellicht bij "selectie op gezondheid" (mede) bedoeld hebben op aanstellingskeuringen. Bij beide vragen zien we een wat sterkere toename bij de omslagleden dan bij de Akers, en in beide gevallen is dat te zien als een gedeeltelijke inhaalslag: bij omslagleden waren voor 1994 aanstellingskeuringen en gezondheidselectie minder gebruikelijk dan bij Akers, in 1995 is dit verschil minder groot geworden. Tenslotte valt op dat het weren van (ex-)WAO'ers in hogere mate voorkomt bij omslagleden dan bij Akers; dat was reeds zo voor 1994, en door een extra toename bij de omslagleden sinds 1994 is het "WAO'ers-werend personeelsbeleid" anno 1995 zelfs significant frequenter bij omslagleden dan bij Akers. Dit is toch een opvallend verschil, omdat hier feitelijk geen verschil in financiële prikkel bestaat tussen omslagleden en Akers: voor ex-WAO'ers geldt gedurende de eerste 3 jaar van het dienstverband geen eigen risicoperiode. Het is de vraag of dit bij werkgevers in voldoende mate bekend is, gezien de specifieke gedragsreacties van de omslagleden.

8.4 Bespreking

Het onderhavige onderzoek is beperkt tot grotere bedrijven. In dit hoofdstuk is nagegaan in hoeverre er verschil is tussen grotere en kleinere bedrijven wat betreft gedragsreacties op de financiële prikkels. Daartoe is materiaal uit de zogenaamde TZ-monitor gehanteerd. Ook is aan de hand van dit materiaal nagegaan of ook uit de TZ-monitor een samenhang naar voren komt tussen financiële prikkels en gedragswijzigingen.

Op belangrijke punten wijken de kleinere bedrijven af van de grote wat betreft de inhoud van het verzuimbeleid. Kleine bedrijven zijn

minder goed op de hoogte van de nieuwe wetgeving, hebben minder veranderd in hun aanpak van het ziekteverzuim, hanteren een minder uitgebreid repertoire aan maatregelen ter beperking van het verzuim, zijn vaker herverzekerd voor hun eigen risico en minder vaak reeds aangesloten bij een Arbodienst.

Gezien deze samenhangen met de bedrijfsgrootte moeten we concluderen dat de bevindingen uit het onderhavige onderzoek niet gegeneraliseerd kunnen worden naar kleinere bedrijven. Tegelijk zien wij dat de antwoordpatronen van grote bedrijven uit de TZ-monitor in het algemeen goed overeenkomen met wat wij in dit onderzoek vonden. Dit onderzoek heeft dus strikt genomen alleen zeggingskracht voor de grote bedrijven > 250 werknemers, geeft waarschijnlijk ook een redelijke indicatie voor de reacties van middelgrote bedrijven (50-250 werknemers), maar zeker niet voor de kleinere bedrijven.

Drie elementen uit de TZ-monitor ondersteunen het beeld dat - ook onder kleinere werkgevers - financiële prikkels, en niet (alleen) andere maatregelen of autonome ontwikkelingen, mede de oorzaak zijn geweest van gedragsveranderingen.

In de eerste plaats lijken werkgevers die (juist) onder het eigen risico van 6 weken vallen, sterkere gedragsreacties te vertonen dan werkgevers met 2 weken eigen risico. Dit wordt gesuggereerd door de samenhang tussen bedrijfsgrootte en gedragsreacties.

In de tweede plaats zijn de gedragsreacties sterker naarmate het verzuim in 1993 hoger was, en daarmee de financiële gevolgen van TZ groter waren.

In de derde plaats laat ook de TZ-monitor, na schoning voor bedrijfsgrootte- en branche-effecten, een verschil zien tussen omslagleden en Akers: omslagleden gaan vaker anders om met het verzuim dan voor 1994 en schrijven dat ook vaker toe aan de wet TZ.

Ook bevestigt de TZ-monitor het beeld, dat de gedragsreacties van omslagleden in eerste instantie sterk geconcentreerd zijn op hetgeen wij in hoofdstuk 4 "drempelverhoging" noemden (1e-dagscontrole, diverse arbeidsvoorwaardelijke prikkels), terwijl bij de Akers wat meer aandacht lijkt te bestaan voor preventief Arbobeleid.

Wat betreft risicowering: voor zover risicowerend personeelsbeleid bij de (grotere) bedrijven is toegenomen, is dat bij de omslagleden slechts fractioneel sterker het geval dan bij Akers. De toename van risicowering kan bij grotere bedrijven kennelijk niet geheel op conto van de financiële prikkels in de ZW worden geschreven.

Wel blijken omslagleden vaker dan Akers te zeggen, liever geen (ex-)WAO'ers in dienst te nemen. Op dit punt zou dus wel een relatie tussen financiële prikkels en risicowering te leggen zijn. Juist dit echter is opmerkelijk, aangezien omslagleden objectief gezien in dit opzicht *minder* financiële prikkels ondervinden dan Akers: bij omslagleden keert voor (ex-)WAO'ers de ZW gedurende 3 jaar 100 % dagloon uit vanaf de eerste verzuimdag (art. 29b). Het is de vraag of deze regeling onder werkgevers voldoende bekend is.

9 Conclusies en bespreking

In dit onderzoek staan centraal de gedragsreacties van grote werkgevers op de nieuwe financiële prikkels in de Ziektewet en de effecten van die reacties. Niet elke gedragswijziging ten aanzien van ziekteverzuim is per definitie een gedragsreactie op de wijzigingen in de ZW en op de financiële prikkels daarin; er kan ook sprake zijn van autonome wijzigingen, of van reacties op andere wijzigingen dan de financiële. Teneinde na te gaan welke gedragswijzigingen ook inderdaad als *gedragsreacties op de financiële prikkels* te beschouwen zijn, is in dit rapport systematisch onderscheid gemaakt tussen bedrijven van drie verzekeringstypen: omslagleden-hoge premieklasse, omslagleden-lage en middenklasse, en Akers. De eerste groep is met de sterkste financiële prikkels geconfronteerd, de laatste met geen der financiële wijzigingen in de ZW. De veronderstelling daarbij is dat bedrijven die de sterkste financiële prikkels ondervinden, daarop de sterkste gedragsreacties zullen vertonen.

De hoofdlijn van onze bevindingen bevestigt deze veronderstelling. Omslagleden-hoog verzuim melden de meeste wijzigingen in het verzuimbeleid, Akers de minste; in de motivatie van wijzigingen wordt veelal verwezen naar de financiële veranderingen in de ZW; en de effecten in de zin van daling van het ziekteverzuim zijn het grootst bij de omslagleden-hoog verzuim en het geringst bij de Akers. In dit hoofdstuk worden deze conclusies nader besproken aan de hand van de driedelige vraagstelling (zie paragraaf 2.1).

In dit onderzoek zijn alleen grote bedrijven betrokken, zodat de conclusies alleen geldig zijn voor grote bedrijven. Uit vergelijking met ander onderzoek (waaronder de TZ-monitor, zie hoofdstuk 8) blijkt dat de onderzochte bedrijven goed vergelijkbaar zijn met grotere bedrijven (vanaf 50 à 100 werknemers) meer in het algemeen, zowel wat betreft de opgetreden gedragsreacties als wat betreft de verzuimdaling. De meerwaarde van dit onderzoek is enerzijds de systematische opzet waardoor effecten van financiële prikkels zuiverder worden onderscheiden van effecten van andere wetswijzigingen en algemene trends, anderzijds de gedetailleerdheid van het interviewmateriaal waardoor een diepgaand beeld wordt verkregen van de inhoud en achtergrond van de gedragsreacties.

Dit onderzoek kan niet als representatief gelden voor kleinere bedrijven (minder dan 50 werknemers), waarvan de reacties op de nieuwe wetgeving anders zijn geweest dan van de grotere. In dit hoofdstuk zullen wij wel enige malen verwijzen naar de TZ-monitor waarin reacties van kleinere bedrijven zijn bestudeerd, aangezien daarin aanvullende aanwijzingen worden gevonden die voor de vraagstelling van dit onderzoek van belang zijn.

9.1 Financiële prikkels versus andere factoren als oorzaak van gedragswijzigingen

De eerste vraagstelling van dit onderzoek luidt:

In hoeverre hebben de verschillende sinds 1992 ingevoerde financiële prikkels in de ZW, los van andere wetswijzigingen en van algemeen-maatschappelijke, branche- en bedrijfsfactoren, geleid tot gedragsveranderingen van bedrijven?

Financiële prikkels als oorzaak van gedragswijzigingen

Uit dit onderzoek mag worden geconcludeerd dat de nieuwe financiële prikkels inderdaad, ook los van andere factoren, tot gedragsreacties hebben geleid. De mate van gedragsreacties verschilt immers systematisch tussen de drie verzekeringstypen, conform de verwachting: omslagleden in de hoge premieklasse vertonen de meeste gedragsveranderingen wat betreft het bedrijfs-verzuimbeleid, Akers de minste. De groep bedrijven die de sterkste financiële prikkel heeft ervaren, vertoont derhalve de sterkste gedragswijzigingen. Ook in de beleving van de geïnterviewde functionarissen is er een relatie tussen de bedrijfseconomische gevolgen van de wijzigingen in de Ziektewet en de wijzigingen in het verzuimbeleid.

Ook ander onderzoek geeft aanwijzingen dat de sterkte van de financiële prikkel samenhangt met de mate van gedragsveranderingen, ook onder kleinere bedrijven. Uit gegevens van de TZ-monitor (Vijgen, 1995) blijkt dat bedrijven meer veranderingen in het verzuimbeleid hebben aangebracht naarmate hun ziekteverzuim in de uitgangssituatie (en daarmee de nieuwe financiële prikkel) hoger was. Ook blijkt dat kleinere bedrijven met een eigen-risicoperiode van 6 weken veel sterkere reacties hebben vertoond dan bedrijven met een 2-weeken periode; dit suggereert eveneens een

samenhang tussen de sterkte van de financiële prikkel en de mate van gedragswijziging van bedrijven.

Dit alles rechtvaardigt de conclusie dat de gedragswijzigingen inderdaad te beschouwen zijn als *gedragsreacties* op de nieuwe financiële prikkels. Uiteraard spelen naast deze prikkels ook andere factoren een rol, die wij aan het slot van deze paragraaf zullen bespreken.

De wijze waarop financiële prikkels doorwerken

Uit het gedetailleerde interview-materiaal is tevens af te leiden, op welke wijze de financiële prikkels doorwerken in het bedrijfsbeleid. Duidelijk is dat deze doorwerking niet zozeer verloopt langs de weg van zuiver bedrijfseconomische calculatie. Dit blijkt alleen al hieruit, dat van de onderzochte bedrijven slechts een minderheid in staat of bereid bleek om de gegevens aan te leveren die voor onze berekening van bedrijfseconomische effecten nodig waren. Wel leeft binnen bedrijven het duidelijke besef dat verzuim (tegenwoordig) geld kost, maar de precieze calculatie van die kosten speelt nauwelijks een rol. Het effect wordt veeleer bereikt langs psychologische weg; daarbij is de "tastbaarheid" van de prikkel van belang. We constateren dat van alle wetswijzigingen de 2/6-weken maatregel met afstand het beste bekend is bij de verschillende functionarissen; deels doordat deze ook ingrijpt in de dagelijkse praktijk van controle/begeleiding, maar deels ook doordat de financiële kant ervan heel duidelijk is: elke werkdag die aan verzuim verloren gaat kost geld, zo beseft iedereen, ook zonder dat precies is uit te drukken hoeveel geld. In dit opzicht staat een maatregel als de premiedifferentiatie al veel verder af van de functionarissen: deze wordt weinig doorzichtig gevonden, men voelt de prikkel eigenlijk pas een jaar of meer na dato, en het is veeleer de financieel-economische afdeling dan de afdeling Personeelszaken die de financiële gevolgen ervan ziet. De premiedifferentiatie wordt dan ook veel minder vaak spontaan genoemd dan de 2/6-weken maatregel. Nog duidelijker ligt dit bij het afschaffen van de bovenwettelijke ZW-uitkeringen: niemand noemt deze spontaan, hoewel een aantal van de door ons onderzochte bedrijven tot 1994 wel bovenwettelijk verzekerd was en bij hen de objectieve bedrijfseconomische gevolgen van het wegvallen daarvan substantieel zijn. Wel is

denkbaar dat de premiedifferentiatie en het vervallen van de bovenwettelijke ZW-verzekering, ondanks hun minder grote zichtbaarheid, bijdragen aan het algemene besef dat "verzuim het bedrijf geld kost". Dit besef blijkt in alle onderzochte bedrijven duidelijk aanwezig en bij omslagleden sinds 1994 te zijn toegenomen.

Andere oorzaken van gedragswijzigingen dan financiële prikkels

Wij hebben geconcludeerd dat financiële prikkels inderdaad hebben geleid tot gedragsreacties van bedrijven. Daarmee is niet gezegd dat financiële prikkels ook de enige oorzaak zijn van de gedragswijzigingen. Uit dit onderzoek blijkt hoezeer de financiële prikkels in de praktijk van het bedrijfsbeleid verstrengeld zijn met andere wijzigingen. Veruit de belangrijkste wijziging is geweest de 2/6-weken maatregel per januari 1994. Niet alleen vormde deze de meest direct voelbare financiële prikkel, maar bovendien is zij onverbrekkelijk verbonden met het wegvallen van de ZW-controle door de bedrijfsvereniging/het uitvoeringsorgaan. Voor de bedrijven vormden deze kwesties twee kanten van één en dezelfde medaille; sommige benadrukken de financiële kant, andere de begeleidingskant, maar beide aspecten spelen steeds een rol. Het is moeilijk voorstelbaar hoe de 2/6-weken maatregel had uitgedaakt indien er aan controle/begeleiding niets zou zijn veranderd. Het overbrengen van controle/begeleiding van GAK naar een Arbodienst is door (grote) omslagleden en gele Akers massaal toegepast, en vormt integraal onderdeel van de gedragsreacties.

In de tweede plaats wordt door bedrijven zelf ook verwezen naar andere (bestaande of komende) wettelijke verplichtingen, onder andere die uit de gewijzigde Arbowet. De belangrijkste daarvan is de komende verplichting tot aansluiting bij een Arbodienst. Vrijwel alle onderzochte bedrijven hebben zich reeds aangesloten, doorgaans met als directe aanleiding dat de controle en begeleiding ergens moest worden ondergebracht nu de vroegere ZW-controle wegviel, maar met daarbij duidelijk het besef dat aansluiting binnenkort toch verplicht zou worden. Dit is een mogelijk effect dat ook bij Akers kan optreden en is genoemd als mogelijke oorzaak dat ook bij Akers een verzuimdaling is opgetreden.

In de derde plaats zijn er aanwijzingen dat ook de wijzigingen in de WAO (wet TBA) een effect hebben op de verzuimbegeleiding en op de hoogte van het verzuim. Door de mindere toegankelijkheid van de WAO zouden werknemers en werkgevers geprikkeld worden om meer dan vroeger nog tijdens het ZW-jaar tot werkhervatting te komen.

"Last but not least" is er sprake van een *uitstralings-effect* dat weliswaar door de financiële prikkels is gestimuleerd, maar een zelfstandige invloed blijkt te hebben die zich ook uitstrekt tot bedrijven die geen directe financiële prikkels hebben ervaren. Enerzijds is dit een mentaliteitskwestie: het denken over ziekteverzuim is in het bedrijfsleven zodanig veranderd dat dit bijvoorbeeld ook de Akers raakt; bij hen zien we dan ook vaak verwijzingen naar de "mentaliteitsverandering" als achtergrond van wijzigingen in verzuimbeleid. Anderzijds is het een kwestie van infrastructuur, met name door de opkomst van Arbodiensten: door TZ/Arbo ontstaat een nieuwe infrastructuur waarvan de (grote) omslagleden, mede door de financiële prikkels, al spoedig in grote getale gebruik zijn gaan maken (hetgeen op zichzelf geen vanzelfsprekendheid was: de verplichting tot aansluiting bij een Arbodienst gaat immers pas deels per 1996, deels per 1998 in). Deze infrastructuur is vervolgens beschikbaar ook voor (gele) Akers, die niet direct met nieuwe financiële prikkels te maken hebben gehad maar wel zijn overgestapt naar Arbodiensten.

9.2 De inhoud en fasering van de gedragswijzigingen

De tweede vraagstelling van het onderzoek luidt:

Wat is de inhoud van deze gedragsveranderingen (zowel formele als informele)? In hoeverre bestaan zij uit verandering van het verzuimbeleid binnen het bedrijf respectievelijk uit andersoortige gedragsveranderingen?

In deze paragraaf zullen we naast de inhoud ook de fasering en timing van gedragsreacties bespreken, alsmede de vraag in hoeverre die reacties door bedrijven gaarne of slechts node zijn doorgevoerd.

Inhoud van gewijzigd verzuimbeleid

Gedragreacties in de zin van *wijziging van het verzuimbeleid binnen de bedrijven* deden zich het meest voor bij de omslagleden-hoog verzuim, het minst bij de Akers. Echter, daar waar wijzigingen zijn aangebracht, blijken die in grote lijnen voor alle verzekerings-typen dezelfde inhoud te hebben:

- de rol van de *direct leidinggevende* is in alle bedrijven centraal gesteld. Voor zover dat niet reeds voor 1992 het geval was, hebben bedrijven de leidinggegenden inmiddels verheven tot spil in het interne beleid: ziekmelding bij de chef (of direct terug laten bellen door de chef), formalisering van zijn rol daarin, onderhouden van contact tijdens ziekte, zorgen voor interne informatieverspreiding binnen de afdeling, waar nodig veelal trainingen/cursussen in de nieuwe vaardigheden (sociale, communicatieve) die dit alles vergt, en het beoordelen van de leidinggegenden onder meer op het verzuim binnen diens afdeling. Voor de meeste leidinggegenden (soms ook voor de werknemers) betekende dit een grote overgang waarmee men wel eens moeite had, maar die veelal positief wordt gewaardeerd nadat men er eenmaal aan is gewend. Een grotere openheid en bespreekbaarheid rond het thema ziekteverzuim wordt vaak genoemd als een (positief) effect van dit alles;
- wijzigingen houden veelal in een duidelijke *formalisering van het beleid, de verantwoordelijkheden en de procedures* binnen het bedrijf. De taken en verantwoordelijkheden worden duidelijker neergelegd bij verschillende actoren binnen het bedrijf (met de leidinggevende voorop). Bij een aantal bedrijven heeft dat tot effect dat verzuim nu niet meer een probleem is van alleen de afdeling Personeelszaken, zoals vroeger wel eens het geval was, maar nu een veel breder draagvlak heeft - waarbij de financiële prikkel er duidelijk toe bijdraagt dat ook andere functionarissen een duidelijker belang van verzuimbeperving inzien;
- doorgaans is sprake van een *andere, directer op het bedrijf betrokken rol van de Arbodienst c.q. de bedrijfsarts*. Ook die rol is vaak verder geformaliseerd in contracten of protocollen. De rol van de Arbodienst/bedrijfsarts wordt vaak positief gewaardeerd; ten opzichte van de vroegere ZW-uitvoering wordt de Arbodienst/bedrijfsarts meer ervaren als iets "van het bedrijf zelf";

- bij verschillende bedrijven is sprake van *verbetering van de verzuimregistratie*; naar verhouding is dat bij alle drie verzekerings-typen ongeveer even vaak het geval.

Onder deze overeenkomsten tussen de verzekeringstypen in de aard der wijzigingen (nogmaals: gegeven het feit dat de mate waarin wijzigingen optraden wel varieert naar verzekeringstype) lijken er ook enige verschillen.

Bij de omslagleden-hoog verzuim is er vaker dan elders sprake van een meer algemene *bewustwording van verzuim als probleem - en van het feit dat het bedrijf daarin een actieve rol kan spelen*. Wij vermoeden dat bij deze bedrijven veelal het verzuimbeleid - waarvan vaak wel elementen aanwezig waren, ook voor 1992 - in het verleden nog enigszins is blijven staan op het niveau van "papieren beleid" dat niet overal actief werd gedragen. Juist bij deze bedrijven noemen enkele PZ-functionarissen dat sinds kort verzuim niet langer wordt gezien als alleen een PZ-probleem, maar een breder draagvlak heeft gekregen.

Verder lijkt bij omslagleden in het algemeen, en in iets sterkere mate bij omslagleden-hoog verzuim, de eerste gedragsreactie vaak te liggen in de sfeer van *drempelverhogend beleid*: vele maatregelen hebben betrekking op de ziekmelding als zodanig. Een tweede stap is de *begeleiding bij eenmaal aangevangen verzuim*: voor zover bedrijven in 1995 nog nieuwe beleidswijzigingen hadden aangebracht, ging het veelal om aspecten van begeleiding en werkhervatting.

Opvallend bij de Akers is dat zij vanouds reeds een verzuimbeleid kenden dat minder door drempelverhoging, en meer door begeleiding en preventie wordt gekenmerkt. Anno 1995 hebben de omslagleden de "achterstand" inzake begeleiding min of meer ingelopen, maar blijft er verschil bestaan ten aanzien van preventief Arbobeleid: dit type verzuimbeleid komt bij de Akers nog steeds vaker voor. Bij omslagleden bestaan soms wel *plannen* voor meer preventief beleid, maar anno 1995 zijn die kennelijk vaak nog niet gerealiseerd.

Dit alles suggereert dat er bij de invoering of intensivering van verzuimbeleid een zekere tijdsvolgorde bestaat:

- activering en formalisering van het verzuimbeleid als zodanig, het meer in praktijk brengen van bestaand beleid;
- daarbij in eerste instantie veel nadruk op het moment van ziekmelding, en inzet van maatregelen die (mede) een verhoging van de verzuimdrempel betekenen (hoewel zij ook al elementen van begeleiding kunnen inhouden);
- in een volgende fase meer aandacht voor de begeleiding bij (langerdurend) verzuim en voor een vlotte werkhervatting, verlaging van de "hervattingsdrempel".

Voor deze tijdsvolgorde zijn feitelijke indicaties in ons onderzoek te vinden. Daarnaast suggereert het materiaal dat op termijn een vierde stap volgt, die we echter niet feitelijk binnen ons onderzoek hebben waargenomen:

- de ontwikkeling van preventief Arbobeleid, zoals in 1995 reeds bestaat bij Akers (die al langer de eigen verantwoordelijkheid voor het verzuim droegen) en waarvoor bij omslagleden wel reeds plannen bestaan. In hoeverre die plannen ook tot uitvoering komen kon in ons onderzoek niet worden vastgesteld.

Tenslotte roept het feit dat de Akers juist weinig elementen van drempelverhogend beleid in hun repertoire toepassen, de vraag op of er misschien nog een volgende stap daarna bestaat: het gedeeltelijk afbouwen van drempelverhogend beleid op het moment dat begeleiding, reïntegratie en preventief beleid centraal zijn komen te staan.

Een boeiende uitkomst is dat op de open vraag of het bedrijf anders omgaat met het verzuim dan vroeger, veel duidelijker verschillen naar verzekeringstype naar voren komen dan wanneer men een checklist van 30 afzonderlijke beleidselementen doorneemt. Er is kennelijk een kwalitatief verschil tussen losse elementen van beleid en het "(anders) omgaan met verzuim". Wij schrijven dit vooral toe aan het eerder genoemde verschijnsel dat de werkelijke verandering veelal niet zozeer is gelegen in de formele inhoud van het verzuimbeleid, maar vooral in de feitelijke implementatie ervan binnen het bedrijf. Ondanks de aanwezigheid van elementen in het (formele) beleid is het mogelijk dat dit voornamelijk "papier-

ren beleid" is. De (meer informele) activering van een beleid dat wellicht op papier al bestond, is in dat geval een belangrijker gedragsreactie dan een formele wijziging in beleid.

Andere gedragsreacties dan wijziging van het interne verzuimbeleid

Naast wijzigingen in de inhoud van het verzuimbeleid binnen bedrijven hebben wij ook een aantal andere gedragsreacties onderzocht.

Aansluiting bij Arbodiensten blijkt in onze onderzoeksgroep vrijwel universeel voor te komen. Dit kan dus niet beschouwd worden als een specifieke reactie op financiële prikkels. Eerder is het zo dat door TZ/Arbo een nieuwe infrastructuur is geschapen waarvan (grote) bedrijven graag gebruik maken als alternatief voor de vroegere uitvoering van de ZW.

Particuliere herverzekering van het verzuimrisico komt bij deze grote bedrijven vrijwel niet voor. Verzuim is bij deze bedrijfsgrootten een redelijk calculeerbaar risico, en men vermoedt in het algemeen dat de kosten van de premies niet in verhouding staan tot de kosten van het zelf doorbetalen van loon. Ook hier is dus niet sprake van een gedragsreactie op de financiële prikkels.

Overgang naar een andere verzekeringsvorm wordt wel door verschillende grote bedrijven overwogen (of is zelfs al aangevraagd): van omslaglid naar Aker, of van gele naar super-Aker. Een aantal bedrijven trekt dus kennelijk de lijn van het "eigen verantwoordelijkheid dragen" uit eigen beweging verder door. Overigens is in dit geval steeds wel sprake van calculerend gedrag: alle bedrijven maken een duidelijke kosten/baten-afweging rond de mogelijke overstap naar eigen-risicodracht. Wederom is dit een reactie die men vooral bij grote bedrijven kan verwachten, waar het verzuim een statistisch calculeerbaar risico vormt.

"Doorbelasting" van een deel der verzuimkosten komt in ongeveer de helft van de onderzochte bedrijven voor, vrijwel altijd in de vorm van wachttagen en/of verrekening van een hele of halve ziektedag

met ADV/vakantiedagen. Wel wordt vanuit directie en PZ nogal eens de kanttekening gemaakt dat in de toekomst een verdere doorbelasting aan werknemers gewenst is, omdat de kosten nu wel erg eenzijdig bij de werkgever liggen. Verder lijkt het alsof in dit opzicht geen sprake is van een gedragsreactie van bedrijven, maar eerder van CAO-partijen: alle bedrijven die wachtdagen hanteren, doen dat onder verwijzing naar de CAO. Bij nader inzien blijken deze CAO-regels niet dwingend te zijn maar slechts facultatief, zodat maatregelen als wachtdagen wel degelijk ook als gedragsreactie van afzonderlijke bedrijven mogen worden gezien. Het feit dat zij iets vaker worden toegepast door omslagleden-hoog verzuim ondersteunt het beeld dat door deze groep bedrijven wat vaker restrictief en "drempelverhogend" verzuimbeleid wordt gevoerd.

Risicoselectie bij het personeelsbeleid lijkt bij de grote bedrijven weinig voor te komen en ook niet veel te zijn toegenomen onder invloed van de financiële prikkels. Bij nadere beschouwing twijfelen wij er echter aan, of de uitkomsten van de interviews op dit punt maatgevend zijn. Er zijn tekenen dat als gevolg van sociale wenselijkheid soms (te) terughoudende antwoorden werden gegeven op vragen rond risicoselectie. Bovendien is het aannemelijk dat eventuele risicoselectie niet zozeer plaatsvindt in de top van het bedrijf, maar meer bij het lager management. Onderzoek naar de werkelijke praktijk van risicoselectie zou dan ook beter kunnen plaatsvinden op lagere niveaus binnen (grote) organisaties.

Beïnvloeding van de curatieve sector, met name pogingen om wachttijden voor de behandeling te bekorten of te omzeilen, komen wel voor maar lopen dan vrijwel altijd via de Arbodienst. In deze zin is hier inderdaad geen sprake van een gedragsreactie van bedrijven, tenzij men zou aannemen dat de keuze van een Arbodienst door bedrijven mede wordt gemaakt op de inspanningen van die Arbodienst om wachttijden te bekorten. Inderdaad lijken sommige Arbodiensten zich meer dan andere toe te leggen op dit soort inspanningen. Ook verschillende afzonderlijke bedrijfsartsen doen in incidentele gevallen wel pogingen om de curatieve behandeling te beïnvloeden resp. te versnellen; verschillende andere bedrijfsartsen daarentegen doen zulke pogingen juist niet, omdat ze toch kansloos worden geacht en/of omdat men ze ver-

werkelijk vindt uit het oogpunt van "tweedeling tussen werkenden en niet-werkenden in de gezondheidszorg". De argumenten van onhaalbaarheid en onwenselijkheid lopen soms door elkaar.

Timing van gedragsreacties

Het blijkt dat de gedragsreacties van grote bedrijven zich midden 1994, toen de eerste interviews werden gehouden, grotendeels reeds voltrokken hadden in de periode 1992 - midden 1994. De indruk bestaat dat de grootste "piek" daarin zich heeft voorgedaan rond de jaarwisseling 1993/1994, met als aanleiding de 2/6-weeken maatregel (en dan vooral het aspect van controle/begeleiding daarin). Dat impliceert wel dat de bedrijven anticiperend gedrag hebben vertoond: invoering van de veranderingen zal veelal de nodige voorbereidingstijd hebben geleverd. Midden 1994 waren er relatief (ten opzichte van de recentelijk ingevoerde wijzigingen) weinig plannen tot verdere veranderingen, en inderdaad bleek bij de interviews van begin 1995 dat er weinig aanvullende veranderingen in het verzuimbeleid waren aangebracht. In dit opzicht is het onderzoek eigenlijk te laat verricht: op het moment dat de eerste interviews werden gehouden hadden de veranderingsprocessen zich al voorgedaan, en moest voornamelijk retrospectief worden vastgesteld welke die processen waren geweest en hoe eigenlijk de uitgangssituatie van de bedrijven voor 1992 was geweest.

Slechts bij de Akers zagen we een meer geleidelijk proces: zij hebben veel minder vaak dan omslagleden recent veranderingen aangebracht, maar hebben in ongeveer gelijke mate plannen tot verandering. Dit schept het beeld van een continu proces van geleidelijke ontwikkeling van het verzuimbeleid bij Akers, wat opnieuw bevestigt dat de Akers doordat zij niet met de nieuwe financiële prikkels te maken hadden, ook minder gedragsreacties hebben vertoond. Indirect zijn zij wel beïnvloed door enkele gevolgen van TZ/Arbo, enerzijds door de mentaliteitsverandering rond verzuim die kennelijk ook naar hen uitstraalde (zie boven), anderzijds (in het geval van gele Akers) door het wegvallen van controle/begeleiding door het GAK en het beschikbaar komen van Arbodiensten als alternatief daarvoor.

Zijn de gedragsreacties gaarne of node doorgevoerd?

De algemene reactie van geïnterviewden op de wijzigingen in de Ziektewet, en op de doorwerking die dat binnen bedrijven heeft gehad, is bij de grote bedrijven positief. Vrijwel allen vinden het terecht dat meer verantwoordelijkheid voor ziekteverzuim bij de bedrijven is gelegd. Ook de nieuwe rol van de Arbodienst bij controle en begeleiding wordt in het algemeen positief gewaardeerd, evenals de interne veranderingen die in vele bedrijven tot stand zijn gekomen en de effecten die deze hebben teweeggebracht. Het algemene beeld is dat de gedragsreacties van deze bedrijven niet met tegenzin tot stand zijn gekomen, maar bij de bedrijven zelf ook een stevig draagvlak hebben.

Niettemin ziet men ook dat naast de algemene waardering de nodige kanttekeningen worden geplaatst. Directies en PZ-functionarissen tekenen nogal eens aan dat momenteel de "rekening" van het ziekteverzuim te eenzijdig bij de werkgever wordt gelegd, en dat een grotere doorbelasting daarvan naar werknemers gewenst is. Ook ziet men discussies ontstaan over het causaliteits-principe: verschillende malen worden kanttekeningen geplaatst dat de werkgever moeilijk financieel aansprakelijk kan worden gesteld voor risico's die geheel buiten de werksfeer ontstaan: sportblessures worden meermalen genoemd, een enkele geïnterviewde meent dat het eigen risico voor de werkgever eigenlijk alleen voor het "risque professionnel" (bedrijfsongevallen en beroepsziekten) zou moeten gelden. Tenslotte is er naast waardering voor de inhoud van de wijzigingen wel kritiek op de wijze, met name de snelheid, waarmee een en ander werd doorgevoerd: een aantal bedrijven voelde zich tezeer "in het diepe gegooid" zonder voorafgaande voorlichting of voorbereidingstijd.

De geïnterviewde OR-leden geven veelal niet zozeer een mening over de wetgeving als zodanig, maar meer over de manier waarop die binnen het bedrijf tot veranderingen heeft geleid. Ook bij de OR-leden is het gemiddelde oordeel wel positief, maar meer dan bij directie en PZ zijn hier ook kritische kanttekeningen te horen. In tegenstelling tot directie en PZ zijn er enkelen die vinden dat de verantwoordelijkheid van het bedrijf juist te veel is doorgeschoven naar het bordje van de werknemers. Enkele anderen vinden niet

dat de direct leidinggevende een zo centrale rol in de verzuimbegeleiding moet of kan vervullen, en dat de sfeer in het bedrijf rond verzuim harder en grimmiger is geworden. Dat laatste wordt door sommige PZ-functionarissen en bedrijfsartsen ook wel aangeroerd: daar waar de sfeer op voorhand niet open is, kan de verzuimbegeleiding door de chefs averechts uitpakken. Ook verwijzen enkele OR-leden naar bedrijfsartsen die te grote druk op werknemers zouden leggen om zo snel als het kan (of nog eerder) weer aan het werk te gaan.

Samenvattend kan men zeggen dat werkgevers/directies en PZ-functionarissen over het algemeen positief zijn over de wettelijke veranderingen, en ondanks bepaalde kanttekeningen daarbij de wijzigingen in hun verzuimbeleid niet met tegenzin maar gaarne hebben aangebracht. Over die wijzigingen wordt door de OR-leden meestal wel positief geoordeeld, zij het dat hier wat vaker ook negatieve tot zeer negatieve geluiden zijn te horen over de "doorbelasting" van de bedrijfsverantwoordelijkheid naar de werknemers, de uitwerking van het verzuimbeleid op de sfeer binnen afdelingen, en over de druk om (te) spoedig na ziekte het werk te hervatten. We wijzen erop dat in dit onderzoek, waarin de gedragsreacties van werkgevers centraal staan, niet is nagegaan wat de ervaringen van werknemers in de betreffende bedrijven zijn.

9.3 Effecten van gedragsreacties

De derde onderzoeksvraag luidt:

Welke effecten (beoogde en eventuele niet-beoogde, inclusief eventuele niet gewenste) hebben deze gedragsveranderingen gehad zowel wat betreft verzuimvolume en de bedrijfsmatige kosten daarvan, als mogelijk op andere terreinen?

In de vorige paragraaf onderscheidden wij twee soorten gedragsreacties: wijzigingen in het (bedrijfs-interne) verzuimbeleid, en andere reacties. In deze paragraaf gaan we eerst in op de effecten van gewijzigd verzuimbeleid, vervolgens lopen we de overige gedragsreacties na op hun mogelijke effecten.

9.3.1 Effecten van gewijzigd verzuimbeleid

Effecten op ziekteverzuim

Bij de onderzochte bedrijven constateren wij een daling van het verzuimpercentage en de meldingsfrequentie bij alle drie verzekeringstypen, waarbij de daling in 1994 ten opzichte van 1992 doorgaans het sterkst is en het duidelijkst samenhangt met verzekeringstype. Doordat 1993 een afwijkend jaar is geweest wat betreft ziekteverzuim (door het vóórkomen van een dubbele griepgolf in dat jaar) is de vergelijking 1994-1992 ook een betere indicator van de verzuimontwikkeling dan de vergelijking 1994-1993.

De daling van het verzuimpercentage is duidelijk het sterkst onder de omslagleden-hoog verzuim en het geringst onder de Akers. Dit gegeven is in overeenstemming met de gedachte dat bij de groep omslagleden-hoog de sterkste gedragsreacties en daarmee de grootste effecten zouden optreden.

Voor een deel kan de daling bij de hoogstverzuimende bedrijven worden toegeschreven aan een statistische "regressie naar het gemiddelde": bij deze bedrijven zou alleen al op grond van toevalsfluctuaties een zekere daling te verwachten zijn. Dit kan echter niet de enige verklaring zijn: we zien immers naast de verzuimontwikkeling ook duidelijke verschillen in gedragsreacties tussen de drie verzekeringstypen. De omslagleden-hoog verzuim vertonen duidelijk de meeste gedragsreacties in de zin van wijziging en activering van het verzuimbeleid. Ook uit de TZ-monitor blijkt dat de verzuimdaling bij bedrijven geen autonoom of toevallig proces is, maar samenhangt met het aantal nieuw ingevoerde maatregelen ter beperking van verzuim (Vijgen, 1995). Tevens wordt in onze interviews ook bij omslagleden-hoog verzuim het meest frequent verwezen naar effecten van het (gewijzigd) beleid, waarbij de daling van het verzuim het meest genoemde effect is. Tenslotte kan voor de daling van de meldingsfrequentie geen regressie naar het gemiddelde verantwoordelijk zijn, omdat de drie verzekeringstypen in het "uitgangsjaar" 1992 niet systematisch verschilden wat betreft de meldingsfrequentie.

Op deze inhoudelijke gronden mogen we concluderen dat de daling van het ziekteverzuim bij de omslagleden-hoog verzuim geen toeval is, maar inderdaad samenhangt met hun gedragsreacties, die op hun beurt zijn gestimuleerd door de financiële prikkels die bij deze groep het sterkst zijn geweest.

Ook de veronderstelling dat bij de Akers de geringste verzuimdaling te zien zou zijn wordt bevestigd, en komt overeen met het feit dat bij de Akers de minste wijzigingen in het verzuimbeleid zijn opgetreden. Dat toch ook bij Akers een zekere verzuimdaling wordt gevonden, moet verklaard worden uit andere, meer algemene factoren dan de financiële prikkels in de Ziektewet; in paragraaf 9.1 werden deze reeds besproken.

Bedrijfseconomische baten van de verzuimdaling

Wat betreft de bedrijfseconomische opbrengsten van de verzuimdaling bleken de meeste bedrijven niet over de benodigde cijfers te beschikken die voor een goede berekening nodig zijn. Voor de bedrijven die wel cijfers (zij het soms onvolledige) ter beschikking stelden, werd de besparing - bij 18 % relatieve daling van het verzuimvolume onder deze bedrijven van 1993 op 1994 - door ons geschat op gemiddeld ca. f 1.150 per werknemer (FTE) per jaar, echter sterk afhankelijk van de mate van verzuimdaling (hoe meer daling, hoe meer besparingen) en van de verzekeringsvorm (Akers profiteren iets meer van een verzuimdaling dan omslagleden).

Andere interne effecten van gewijzigd verzuimbeleid

Andere effecten dan de daling van het ziekteverzuim en kosten daarvan liggen vooral in de sfeer op het werk, de bespreekbaarheid van het ziekteverzuim, en de stijl van leidinggeven. Deze drie zaken hangen nauw samen, vooral doordat de direct leidinggevenden een centrale rol hebben gekregen (voor zover zij die nog niet hadden) in het interne verzuimbeleid.

In de meeste bedrijven worden positieve effecten gemeld in termen van sfeer en bespreekbaarheid rond verzuim. Ziekte is uit de vroegere taboe-sfeer gehaald en in de meeste gevallen wordt die openheid positief gewaardeerd die uitstraalt naar een meer algemene interne openheid over het functioneren van werknemers.

Tegelijkertijd zijn er bedrijven waar de openheid juist een verharding van de interne sfeer heeft meegebracht: wantrouwen rond de ziekmelding, pressie tot (te) vroege werkhervatting. Negatieve effecten op de interne sfeer worden slechts bij een minderheid van de bedrijven gemeld, en lijken vooral te gedijen op een voedingsbodem die op voorhand gespannen is bijvoorbeeld door op handen zijnde inkrimpingen.

De spil-functie die in alle bedrijven is toegedacht aan direct leidinggevendens betekent vaak een belangrijke interne wijziging: de aard van het leidinggeven verschuift van vakinhoudelijk en organisatorisch leiderschap naar sociaal leiderschap. Juist voor de direct leidinggevendens is deze omschakeling vaak een grote, die veelal met moeite wordt gemaakt (doorgaans wel met ondersteuning door cursussen en trainingen), door sommigen echter ook als een verrijking van de functie wordt gezien.

9.3.2 Effecten van andere gedragsreacties

Terwijl wijziging van het interne verzuimbeleid zijn effect vooral binnen bedrijven heeft, geldt voor de overige gedragsreacties die wij hebben geïnventariseerd dat daar vooral (maatschappelijke) effecten buiten het bedrijf aan de orde zijn. Gezien de aard van dit onderzoek zijn die externe effecten niet direct meetbaar, maar bij een aantal gedragsreacties zijn wel kanttekeningen te plaatsen wat betreft mogelijke effecten. Daarbij zullen wij waar mogelijk ook refereren aan verschillen tussen grote en kleinere bedrijven.

Wat betreft de hoge mate van *aansluiting bij Arbodiensten* merken wij reeds op dat deze niet zozeer een reactie op de financiële prikkels vormt, maar een algemener trend onder (grote) bedrijven. De aanleiding is veeleer gelegen in het wegvallen van de traditionele ZW-controle tijdens de eerste 6 weken verzuim; daarnaast waren vele grote bedrijven reeds aangesloten bij een BGD (die zich omvormde tot Arbodienst), zodat aansluiting in die gevallen geen "gedragsreactie" vormt. Niettemin heeft de hoge mate van aansluiting enkele effecten: ten eerste het al gememoreerde feit dat daarvoor een infrastructuur van Arbo-dienstverlening is ontstaan al ruim voordat de eerste tranche van verplichte aansluiting (per 1996) een feit is, en ten tweede dat de soort diensten die vele

bedrijven van hun Arbodienst verwachten vooralsnog beperkt is tot verzuimcontrole en -begeleiding (als substituut voor de oude ZW-controle). Het feit dat sommige bedrijven vooralsnog een dubbele aansluiting hebben (bij één Arbodienst voor verzuimcontrole en -begeleiding en bij een andere voor traditionele BGZ) illustreert dat van een brede en integrale Arbo-dienstverlening nog niet altijd sprake is.

De hoge mate van aansluiting is wel tamelijk specifiek voor grote bedrijven - onder kleinere bedrijven komt aansluiting vooralsnog minder vaak voor - maar daarbij moet wel worden bedacht dat grote bedrijven een belangrijk deel van alle werknemers in Nederland bestrijken.

De twee gedragsreacties die te maken hebben met *verzekeringsgedrag*, namelijk de geringe mate van particuliere herverzekering en de tendens bij verschillende bedrijven om over te gaan op eigen-risicodracht in de ZW, zijn beide eveneens direct verbonden met de bedrijfsgrootte. Doordat voor grotere bedrijven het verzuim redelijk calculeerbaar is kunnen zij zich veroorloven om het huidige eigen risico zelf te dragen en zelfs uit te breiden tot het volledige ZW-jaar, zeker nu de verzuimcontrole en -begeleiding toch al vrijwel altijd is ondergebracht bij een Arbodienst. Het effect hiervan is dat de markt voor (collectieve of particuliere) verzekering van het verzuimrisico beperkt is: vele grote bedrijven blijken aan zo'n verzekering weinig behoefte te hebben (en wederom: deze grote bedrijven bestrijken een substantieel deel van de totale werknemerspopulatie). Particuliere herverzekering zal, ook indien de ZW verder wordt geprivatiseerd, vermoedelijk merendeels beperkt blijven tot het midden- en kleinbedrijf, waar statistische fluctuaties in het verzuim een reëel risico vormen. De verruimde mogelijkheid van eigen- risicodracht binnen de ZW kan op termijn tot effect hebben dat een aantal grotere bedrijven zich aan het omslagstelsel onttrekt, waarmee het draagvlak van de ZW smaller wordt. In dit verband wordt wel eens gevreesd voor een spiraalwerking ("silent killing"): de laagstverzuimende bedrijven vertrekken als eerste uit de ZW, de omslagpremie voor de resterende bedrijven moet dan omhoog, daarom vertrekt van de resterende omslagleden weer het laagstverzuimende deel, enzovoorts. Blijkens dit onderzoek echter is dat mechanisme minder vanzelfsprekend, omdat grote bedrijven de financiële consequenties van eigen-risicodracht nauwgezet cal-

culeren. Als gevolg van de premiedifferentiatie zal daarbij blijken, dat eigen-risicodracht voor laagverzuimende bedrijven niet altijd lonend is (men bespaart immers ook maar relatief geringe ZW-premies) en voor hoogverzuimende bedrijven niet altijd uitgesloten (men bespaart immers ook relatief hoge ZW-premies).

De *doorbelasting van verzuim-kosten naar werknemers* neemt momenteel voornamelijk de vorm aan van wachtdagen, doorgaans via verrekening met vakantie/ADV-dagen. In dit onderzoek zien we aan werkgeverszijde de wens om de kosten van het verzuim verder door te belasten naar werknemers. Het is dan ook aannemelijk dat dit onderwerp vooralsnog op de agenda van het arbeidsvoorwaardenoverleg zal blijven terugkeren. De verdere effecten van "doorbelasting" zijn nauwelijks in te schatten omdat de uitkomsten van het arbeidsvoorwaardenoverleg niet zijn te voorzien.

De *risicoselectie in het personeelsbeleid* is één der meest besproken gevolgen van de wijzigingen in ZW en WAO. Het maatschappelijk effect van risicoselectie zou immers zijn dat de arbeidsmarktpositie van mensen met een arbeidshandicap - of meer algemeen van mensen aan wie, al dan niet terecht, een verhoogd verzuimrisico wordt toegeschreven - wordt verslechterd.

In een eerdere studie is geconstateerd dat de laatste jaren sprake is van een duidelijke toename in de risicoselectie (Andriessen, Veerman en Vijgen, 1995). Uit dit onderzoek lijkt een minder verontrustend beeld naar voren te komen: vrij algemeen wordt ontkend dat in deze (grote) bedrijven een verscherping van het personeelsbeleid is opgetreden. Beide conclusies lijken met elkaar in tegenspraak, maar bij nadere beschouwing is dat niet het geval. Ten eerste bleek in eerdergenoemde studie de toename van risicoselectie vooral bij middelgrote bedrijven op te treden, en in mindere mate bij grote (waar bepaalde vormen van risicoselectie, zoals aanstellingskeuringen, overigens al sinds jaren meer voorkwam dan bij kleinere). Ten tweede bleek in die studie dat risicoselectie bij aanstelling van personeel vaak plaatsvindt in het informele voortraject van werving en selectie, lager in de organisatie, en niet zozeer de vorm heeft van formeel beleid. Op die informele processen lager in de organisatie hebben wij in dit onderzoek minder zicht gehad. Ten derde hebben wij aanwijzingen dat juist op dit onder-

werp soms sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven, zodat er sprake is van een onderrapportage van risicoselectie. Risicoselectie komt waarschijnlijk (ook) in grote bedrijven meer voor dan uit dit onderzoek blijkt. Daarbij moet worden aangetekend dat deze trend niet uitsluitend aan de financiële prikkels in de ZW kan worden toegeschreven; ook bij Akers is een zekere toename in de risicowering waar te nemen. Voor een deel lijkt de trend zelfs in tegenspraak met de financiële prikkel, nl. daar waar omslagleden vaker (ex-)WAO'ers zeggen te weren terwijl juist bij hen het financiële risico van ziekteverzuim van (ex-)WAO'ers is afgedekt.

Aan *beïnvloeding van de curatieve sector* wordt, naast bekorting van de verzuimduur, wel als mogelijk effect toegeschreven een tweedeling tussen werkenden en niet-werkenden in de gezondheidszorg. Wij hebben geen aanwijzingen gevonden dat een dergelijk effect op grote schaal zou optreden. "Wachttijd-omzeilende" initiatieven werden incidenteel wel aangetroffen, maar niet altijd in vormen die niet-werkenden zouden benadelen (bijv. extra verrichtingen op zaterdag). Veel hangt hier af van het beleid van Arbodiensten, respectievelijk de houding van individuele bedrijfsartsen; daarin lijkt sterke variatie te bestaan.

9.4 Reacties van grote versus kleinere bedrijven

Tenslotte zij herhaald dat blijkens de TZ-monitor grote bedrijven anders hebben gereageerd op de wijzigingen in de ZW dan kleinere, en dat onze bevindingen niet gegeneraliseerd kunnen worden naar kleinere bedrijven - zeker niet naar bedrijven < 50 werknemers en hooguit in indicatieve zin naar bedrijven van 50-100 werknemers. Grote bedrijven melden in het algemeen meer veranderingen in het verzuimbeleid, maar schrijven, in vergelijking met de kleinsten, daarvan weer een groter gedeelte toe aan *andere* factoren dan de wet TZ.

Ook de perceptie van de financiële prikkels lijkt bij kleine bedrijven anders te zijn dan bij grote: ondanks het feit dat zij een kortere eigen-risicoperiode hebben schatten bedrijven van < 20 werknemers de financiële gevolgen van TZ gemiddeld *negatiever* in dan grotere. Wellicht mede daardoor staat men in deze kleine bedrijven ook (nog) negatiever tegenover verdere uitbreiding van de eigen-

risicoperiode tot een half of een heel jaar (ook bij de grootste bedrijven overigens stond een meerderheid najaar 1994 negatief tegen een dergelijke uitbreiding).

Kleinere bedrijven zetten, blijkens de TZ-monitor, gemiddeld een beperkter repertoire aan verzuimmaatregelen in dan grote. Daarbij lijkt het accent vaak te liggen op wat wij "drempelverhogend beleid" hebben genoemd (sterk gericht op individuele ziekmeldingen). Eerder constateerden we dat in de ontwikkeling van het verzuimbeleid bij grote bedrijven een zekere fasering is te onderkennen: beginnend bij drempelverhogend beleid, later overgaand in meer aandacht voor begeleiding en reïntegratie, en daarna wellicht meer aandacht voor preventie. De toekomst zal moeten leren of ook kleinere bedrijven een dergelijke ontwikkeling doormaken, dan wel grotendeels in de beginfase - drempelverhoging - zullen blijven.

Verder wordt op een aantal specifieke gedragsreacties gevonden, dat deze juist bij de middelgrote bedrijven (grootte 20-49 werknemers) het sterkst zijn opgetreden; bij deze groep bedrijven is ook de verzuimdaling het sterkst geweest. De grootteklasse 20-49 werknemers betreft de kleinste bedrijven die met een eigen risico van 6 weken werden geconfronteerd. Dit zou erop duiden dat, juist bij kleinere bedrijven, er sprake is van een duidelijke dosis-effect-relatie: de prikkel van 6 weken eigen risico (en zoals wij zagen is de 2/6-weeken maatregel van alle financiële prikkels de meest ingrijpende geweest) is kennelijk inderdaad groter dan die van 2 weken eigen risico.

Wat dit betreft is de beperking van dit onderzoek, dat er alleen grote bedrijven in konden worden betrokken en daardoor alleen "6-weeken-werkgevers" werden onderzocht. De dosis-effect-relatie is om die reden niet goed vast te stellen. In ieder geval mag niet worden aangenomen dat die relatie lineair is: er mag dus niet worden geconcludeerd dat bijvoorbeeld een verdubbeling van de eigenrisicoperiode ook zou leiden tot verdubbeling van gedragsreacties en effecten.

Literatuurlijst

Andriessen, S., T.J. Veerman & J. Vijgen - Risicoselectie op de Nederlandse arbeidsmarkt. Selectieve aanstelling en afvloeiing van personeel op grond van (vermeende) risico's binnen de Ziektewet en WAO, Ctsv, Zoetermeer, juni 1995

Beek, K.W.H. van & B.M.S. van Praag, Kiezen uit sollicitanten; Concurrentie tussen werkzoekenden zonder baan, 's-Gravenhage: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid/SDU uitgeverij, 1992

CBS, De omvang van het ziekteverzuim in 1994, CBS 1995.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Integraal Beleidsplan Arbeidsomstandigheden, 's-Gravenhage, VUGA, 1991

Sociale Verzekeringsraad, Stand Ziekengeldverzekering 1991, Zoetermeer, 1992.

Veerman, T.J. & A.A.J. van Zoelen, Het ziekteverzuim in 1993 en 1994; resultaten van een telefonische enquête onder bedrijven, AS/tri, Leiden, 1995.

Vijgen, J., Een jaar 'terugdringing ziekteverzuim'. Effecten en neveneffecten van de financiële prikkels in de Ziektewet, Zoetermeer, 1995

In de reeks rapporten zijn dit jaar verschenen:

- | | |
|--------|--|
| R 95/1 | Een jaar 'terugdringing ziekteverzuim'
Effecten en neveneffecten van de financiële prikkels in de Ziektewet |
| R 95/2 | Toegang tot de WAO
Onderzoek naar de toepassing van het gewijzigde arbeidsongeschiktheids criterium |
| R 95/3 | Volume-effecten van het gewijzigde arbeidsongeschiktheids criterium |
| R 95/4 | Risicoselectie op de Nederlandse arbeidsmarkt
Selectieve aanstelling en afvloeiing van personeel op grond van (vermeende) risico's binnen de Ziektewet en WAO |
| R 95/5 | Sociale Verzekeringsfraude en WW-sancties
Volume ontwikkelingen in 1993 en 1994 |
| R 95/6 | Arbeidsconflicten en ziekteverzuim
Diagnosestelling voor de Ziektewet in het algemeen en die bij arbeidsconflicten in het bijzonder |
| R 95/7 | Nadere rapportage over het arbeidsongeschiktheids criterium |
| R 95/8 | Rechtmatigheidsonderzoek volksverzekeringen 1994 |
| R 95/9 | Rechtmatigheidsonderzoek werknemersverzekeringen 1994 |

Van de hiervoor genoemde publikaties zijn exemplaren beschikbaar voor gratis toezending aan functionele gebruikers.

Tevens bestaat de mogelijkheid in aanmerking te komen voor plaatsing op de verzendlijst voor reguliere toezending van alle in deze reeks uit te geven publikaties. Uw schriftelijke verzoek daartoe met opgaaf van reden kunt u richten aan:

College van toezicht sociale verzekeringen

afdeling public relations

Postbus 100

2700 AC Zoetermeer